بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك

كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية

قسم ادارة الاعمال

رسالة بعنوان :

مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية

The Range of Applying the Balance Scorecard In the Commercial Jordanian Banks

إعداد الباحثة :

تمارى جمال فلاح الشريدة

(2012360004)

إشراف

أ.د جمال ابو دولة

2014

أية قرآن

(وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ)

صدق الله العظيم

[سورة الحجر الآية: 19]

مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية

The Range of Applying the Balance Scorecard in the Commercial Jordanian Banks

إعداد

تمارى جمال فلاح الشريدة

بكالوريس نظم معلومات حاسوبية ، جامعة اليرموك ،2012

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

في جامعة اليرموك

اربد – الأردن

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور جمال ابو دولة .... مشرفا ورئيساً

أستاذ في إدارة الأعمال / جامعة اليرموك

الدكتور زياد زريقات ....عضواً

استاذ مشارك في المالية والمصرفية /جامعة اليرموك

الدكتور حسن العيسى .... عضواً

استاذ مساعد في إدارة الأعمال / جامعة اليرموك

تمت المناقشة بتاريخ : 2 / 10 / 2014 م

الإهداء

الى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

الى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من يحصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير (**أبـــــي**)

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

الى القلب الناصع البياض (**أمـــــي**)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي ...(**اخواني واخواتي**)

الى أحبائي وأصدقائي .. اللذين يتمنون لي التقدم والنجاح .

الى كل من ساهم في انجاح هذا العمل ...

الى كل من يحبني ....

أهدي ثمرة جهدي....

تمارى جمال الشريدة

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا ، نحمده ونستعينيه ونتوكل عليه ، اللهم صلي وسلم وبارك على سيدنا محمد اشرف الانبياء والمرسلين ، وعلى اله الطيبين واصحابه الميامين .

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكرالذي تستحقه ، إليك يامن كان لك قدم السبق في ركب العلم والتعليم اليك يا من بذلت ولم تنتظر العطاء إليك أهدي عبارات الشكر والتقدير الى **"الأستاذ الدكتور جمال ابو دولة "** المشرف على الرسالة ، لما قدمه لي من توجيهات سديدة ورعاية حثيثة ، وأراء وافكار سديدة، كان لها الأثر الكبير في اغناء الرسالة ،واخراجها بهذه الصورة . كما أدين له بالعرفان لسعة صدره ، ودقة آرائه العلمية وغزارتها، والمشهود له بها ، فقد كان أستاذاً وموجهاً وناصحاً لي في مسيرة انجاز هذه الرسالة.

وأود أيضا بأن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الى أساتذتي في كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة اليرموك الموقرة ، وأتقدم بالشكر الى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور زياد زريقات والدكتور حسن العيسى المحترمين.

وفي الختام لا يفوت الباحثة ان تشكر كل من كان له دور في مساعدتي في توفير المصادر المختلفة من المعلومات ، فلهم جزيل الشكر والتقدير .

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص الدراسة

الشريدة ، تمارى جمال ." مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الاردنية". رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.2014 (بإشراف: أ.د جمال ابو دولة).

هدفت هذه الدراسة الى توضيح وبيان مفهوم بطاقة الاداء المتوازن ومدى القدرة على تطبيقها في البنوك التجارية الاردنية والبالغ عددهم عددهم (12) بنك تجاري اردني ، ومعرفة مدى توفير المقومات اللازم توافرها في هذه المنظمات (البنوك) لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن ، واهتمت هذه الدراسة ايضا في دراسة الابعاد الاربعة الخاصة التي تقوم عليها بطاقة الاداء المتوازن ، ومدى ملائمتها في البنوك التجارية الاردنية. اعتمدت هذه الدراسة على منهج المقابلات الشخصية كونها تعتبر دراسة استكشافية تحليلية الى جانب توزيع استبانات لمدراء الفروع والإدارات العامة .

وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج عدة اهمها :

أولا :

يقوم قطاع البنوك التجارية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لديهم بدرجة متوسطة أي بنسبة تطبيق ما يعادل تقريبا(67%) وبتموسط حسابي بلغت (3.35).

ثانيــا:

أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أهمية تطبيق محاور بطاقة الأداء في البنوك التجارية الأردنية كان أهمها محور العملاء واقلها محور النمو والتطور.

ثالثـــاً **:**

وجود فروق ذات دلالة احصائية بين فئات الخبرة في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن **.**

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\leq \alpha$) في مجالات الدراسة: (محور المالي، محور العملاء، محور العلميات التشغيلية، محور النمو والتطور) تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث لم تصل قيمة (CH^2) إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05\leq \alpha$) **3-** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في مجالات الدراسة: (محور المالي، محور العملاء، محور العلميات التشغيلية، محور النمو والتطور) تبعاً لمتغير (الخبرة العملية)، حيث لم تصل قيمة (CH^2) إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \leq \alpha$) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة (0.05) في مجالات الدراسة: (محور المالي، محور العملاء، محور العلميات التشغيلية، محور النمو والتطور) تبعاً لمتغير (عدد الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة)، حيث لم تصل قيمة **(CH^2)** إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

بناءاً على نتائج هذه الدراسة اوصت الباحثة بمجموعة توصيات اهمها : ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جميع البنوك التجارية الأردنية لما لها أثر في رفع أداء البنك ، ولانها تعد عنصراً فعالاً للمنافسة بين البنوك المحلية والعالمية .الحرص على رفع مستوى تطبيق بطاقة الأداء من درجة متوسط الى مستوى ممتاز ، نظراً لأهميه تطبيقها. زيادة الإهتمام في تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن والمتعلقة بالمحور المالي ، لما له أثر بالغ الأهمية في البنوك التجارية الاردنية ،والحرص على زيادة ميزانية الدورات التدريبة لتحقيق أعلى مستوى في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لديهم ،ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لشكاوي العملاء لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا العملاء وزيادة أعداد العملاء لديهم .

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1-1المقدمة

1-2 مشكلة الدراسة

1-3 أهداف الدراسة

1-4 أهمية الدراسة

1-5 محددات الدراسة

1-6 التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

1-1 المقدمة:

تمتاز بيئة المنظمات الإدارية في الوقت الحاضر بالديناميكية والتغيرات المتسارعة والمتتالية، نتيجة التغيرات التكنولوجية والعولمة ، وتَجدد في احتياجات وطلبات المواطنين .

وقد عُرف القرن الواحد والعشرون بقرن العولمة ، حيث يترتب على منظمات الاعمال بمختلف أنواعها مواكبة هذه التغيرات والتطورات التي تحدث في هذا العصر ، وما عليها الا ان تواصل في التطور والابداع والتحسين، لتمكين من مواجهه التحديات والتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية ، وانتهاز الفرص الخارجية لصالحها التنظيمي .

تعتبر منظمات الاعمال الحديثة احد العناصر الأساسية في الحياه الإقتصادية ، فهذه المنظمات يستوجب عليها التطور والتفاعل مع تحديات المجتمع والبيئة ، من أجل البقاء والاستمرار بعيدا عن البيئات المعقدة والمضطربة ، فاذا بقيت المنظمات دون تعليم وتدريب وتطوير، فانها سوف تكون خسارتها خسارة تنافسية فادحة بين منافسيها في السوق ما لم تواكب التطورات والتحديات الحالية المعاصرة . ومن هنا ظهرت أهمية عملية تقييم الأداء في منظمات الأعمال ليعطي مؤشراَعلى نجاح المنظمة أو فشلها . حيث يعتمد نجاح المنظمة على أداء الموظفين وتفاعلهم داخل المنظمة.

يعتبر أداء الموظفين في المنظمة ركيزة اساسية لتقييم المنظمة بشكل عام ولقياس رضاء العملاء عن الخدمات بشكل خاص ، لذلك يستوجب الإهتمام الكبير بالموظفين حيث ينعكس ذلك إيجابا على المنظمة بشكل عام وعلى مركزها التنافسي بين المنافسين بشكل خاص . ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة تساعد الإدارات العليا في المنظمة من اتخاذ القرارات ، وتساهم في نجاح تقييم الأداء ، اذ تقوم بالموازنة والتكامل بين أبعادها الأربعة (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو والتطور) لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية .

من هنا جاءت أهمية هذه الدراسة للبحث فيها ، وذلك بدراسة مدى تطبيق بطاقة الأداء في البنوك التجارية الأردنية، ومعرفة مميزات هذه البطاقة التي تدعم البنوك . ودراسة أهم الصعوبات التي تواجهه البنوك من تطبيقها.

2-1 مشكلة الدراسة:

فشلت الكثير من منظمات الأعمال في الاستمرارية والبقاء ، ويعزى ذبك الفشل الى عملية التواصل مع الموظفين لتنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجياتها بسبب غياب بطاقة الاداء المتوازن لديهم . من هنا جاءت الحاجة لصياغة وتبني نموذج لمعرفة أداء الموظف لتمكين منظمات الأعمال من توصيل الخطة الإستراتيجية لجميع العاملين وبالطريقة التي يفهمونها.

وبناء على ما سبق تم صياغة مشكلة الدراسة على شكل التساؤلات الاتية :

1. ما المقصود ببطاقة الأداء المتوازن وما هي محاورها في البنوك التجارية الأردنية ؟
2. ما هي الخطوات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية؟
3. إلى أي مدى يمكن تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في بيئة تكنولوجية معلوماتية لدى البنوك التجارية الأردنية ؟
4. إلى اي مدى ستزيد بطاقة الاداء المتوازن من رضا العميل وجلب عملاء جدد الى البنوك التجارية الاردنية ؟
5. الى اي مدى ستحقق بطاقة الاداء المتوازن رضا العاملين في البنوك التجارية الاردنية وما تأثيرها على ادائهم وانتاجيتهم ؟

3-1 أهداف الدراسة وأسئلتها:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على مدى تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة بالمحاور الأربعة التالية: (المحور المالي ، محور العملاء، محور العمليات التشغيلية ، محور النمو والتطور).
2. التعرف على متوسط الفروقات المتواجدة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد الدورات ، عدد العاملين).
3. التعرف على أهمية تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي ، محور العملاء ، محور العمليات التشغيلية ، محور النمو والتطور) في البنوك التجارية الأردنية.
4. التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

أسئلة الدراسة :

السؤال الأول: ما مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية؟

السؤال الثاني: هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الاردنية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد الدورات التدريبة ، عدد العاملين)؟

السؤال الثالث: ما أهمية تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر مديري البنوك ؟

السؤال لرابع : ما هي أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ؟

4-1 أهمية الدراسة

تتضح لنا أهمية الدراسة على المستويين العلمي والعملي ، فعلى المستوى العلمي فأنها تركز على بطاقة الأداء المتوازن بمفهومها وأهميتها ومراحل بنائها واستخداماتها ،كأحد أهم أدوات تقييم الأداء في المنظمات الحديثة المعاصرة . أما على المستوى العملي فأن بيئات الأعمال تواجه بيئات خارجية معقدة ومتطورة يستوجب عليها مواكبتها من خلال التطوير الشامل في الأساليب الإدارية لتقييم الأداء ، من خلال استخدام احدث الأساليب الإدارية لتحسين من أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية .

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها لإمداد البنوك التجارية الأردنية بالمعارف والمهارات الفريدة المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء لمنظمات الأعمال عامة والبنوك التجارية خاصة . والإستطلاع على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن الذي تساعد المنظمات على قياس أدائها الإستراتيجي والتشغيلي حتى تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا الكامل للمساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع . حيث تركز هذه المنظمات في المجالات المالية لتحويلها الى مجالات غير المالية.

إضافة الى ما سبق، فإن هذا الإسلوب قد يساعد في تطوير أداء الموظفين في البنوك عن طريق التدريب المستمر والتعلم والإبداع والإبتكار بما هو فريد ، والتفكير في الخروج عن الروتين المعتاد عليه ، مما يؤدي الى:

1. إعطاء الموظفين حرية في إبداء الرأي.
2. إعطائهم الفرصة للتفكير والإبداع ليتميز الموظف المبدع عن باقي الموظفين
3. وتحفز الموظف الضعيف للإبداع والتطور والتغيير في ذاته ليصبح موظفاً منتجاً فعالاً.

فمن هنا ظهرت اهمية هذه الدراسة لاستخدام هذه البطاقة للمنظمات بشكل عام وللبنوك كحالة خاصة.

5-1 محددات الدراسة :

الدراسات التي تطرقت لموضوع بطاقة الاداء المتوازن باللغة العربية قليلة على حد علم الباحثة.

1. الوقت الزمني الكبير المستغرق في عمل المقابلات الشخصية والعمل على تحليل هذه المقابلات الشخصية من قبل الباحثة لمجتمع الدراسة .
2. المحددات البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على مدراء البنوك التجارية الأردنية .
3. المحددات المكانية : اقتصرت هذه الدراسة فقط على البنوك التجارية الأردنية العاملة في الأردن.
4. تقيد إدارة البنوك التجارية الأردنية في ملئ عدد محدد من الاستبانات .

6-1 تعريفات الدراسة

بطاقة الأداء المتوازن (Balance scorecard) :

- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة إستراتجيات المنظمة الى مجموعة من اجراءات الأداء والتي تمثل عمل تطبيقي للإستراتيجيات داخل المنظمة ، فقد صنف هذا الأداء أداء تقييم فضلا عن كونها أدارة استراتيجيتها (Horngren , 2005).
- ومع مرور الزمن وتطور الدراسات البحثية التي قام بها كابلان والعديد من الباحثين ظهرت تعاريف متعددة لكابلان ونورتن فقد عرفت البطاقة بأنها :عبارة عن منظومة تقوم بتزويد المنظمة بمقاييس لتحقيق غاياتها وأهدافها وإستراتيجياتها لقياس الأداء اعتمادا على المقاييس والمؤشرات المالية والغير مالية ، والتى يتم وضعها وتحديدها لبناء ورؤية المنظمة واستراتيجياتها (Kaplan et al., 2004) .

أما التوازن فهو التوازن بين الأهداف طويلة الأمد وقصيرة الأمد ، أو بين المؤشرات المالية والغير مالية ، أو التوازن بين الأداء الداخلي والخارجي ، أو قد يكون التوازن بين جميع المحاور الاربعة.

تقييم الأداء (Performance Appraisal) :

- يشير مصطلح تقييم الأداء بشكل عام الى قياس الأداء الفعلي ومقارنه النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها .ويستوجب على النتائج أن تكون بصورتها الكاملة، وواضحة. من أجل تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المراد تنفيذها لتحسين الأداء (Denisi and Griffin, 2001).

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

الأطـــــــــــار النظـــــري

المبحث الاول : بطاقة الاداء المتوازن

1-2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

2-2 تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

3-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

4-2 فوائد ومميزات بطاقة الأداء المتوازن.

5-2 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

6-2 المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء .

7-2 الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن

8-2 العلاقة التبادلية بين المحاور الأربعة.

9-2 شروط نجاح لبطاقة الاداء المتوازن.

10-2 صعوبات تطبيق لبطاقة الأداء المتوازن.

1-2 المقدمة :

يعتبر قياس الأداء المتوازن أداة حساسة في أي منظمة ،إذ يستوجب عليها الرقابة بشكل دوري ومكثف على أداء العاملين.

تسعى المنظمات الخدمية والغير خدمية الى تبني أفضل الممارسات في الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تطبيق هذه الممارسات في أنظمتها، بما يخدم المستفيدين . ونتيجة للتطور التكنولوجي ومحدودية الموارد وتعدد وتجدد طلبات المواطنين وزيادة المنافسة أرغمت المنظمات على استخدام الموارد المتاحة،واستغلالها بصورة تمتاز بالكفاءة القصوى، تقليل من تكاليف الإنتاج وتقديم السلع والخدمات . ولكي تستطيع المنظمات من التعرف على أدائها لا بد من ممارسة أساليب ومناهج إدارية واقعية وملائمة لعمل تلك المنظمات لتقديم الصورة الحقيقية لمستوى الأداء وبيان نقاط القوة والضعف .
من أهم نماذج تقييم الأداء نموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعتبر الأداة المناسبة لقياس أداء الموظفين في المنظمة،لتحقيق أهداف المنظمة ككل وتطبيق استراتيجاتها المرسومة من خلال محاورها الاربعة (المحور المالي، محور رضا العملاء ، ومحور العمليات الداخلية ، ومحور التعلم والنمو).

اثبتت الكثير من الدراسات الاجنبية مثل دراسة (Ratnasingam ,2014) أن لتكنولوجيا المعلومات دور داعم لنجاح بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال، اذ انه يؤثر ايجابا على أداء العاملين وانتاجيتهم مما يؤدي الى تقديم خدمات ذات جودة أفضل وبشكل يرضي العميل.

أوضحت الدراسات السابقة ايضاً أن تكنولوجيا المعلومات تدعم المنظمات بخصائص ايجابية. فهي تؤثر ايجابا على سرعة انجاز العمليات،وتساهم في منح واعطاء بيانات دقيقة بشكل سريع وفعال. الأمر الذي يؤدي الى رفع من مستوى أداء العامل منعكسا ذلك على جودة وإنتاجية العامل .

1-2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن (Balance scorecard)

تُعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها مزيجٌ من المقاييس التي تعكس أداء المنظمة ومدى تحقق أهدافها الإستراتيجية. إلا أن هذا المفهوم قد شهد عملية تحول مستمرة منذ إطلاقه في أوائل التسعينات، مما جعل هذه الطبيعة المتطورة إحدى المزايا الفريدة لبطاقة الأداء المتوازن.

ترتكز هذه البطاقة على أربعة ركائز اساسية : الأداء المالي ،رضاء الزبائن ،العمليات الداخلية والنمو والتطور، حيث يصبح التنافس بين المنظمات مبينا على أساس الإبداع والإبتكار والتميز ، العمل كروح الفريق الواحد ، وإنجاز ما هو مميز ومطلوب على اكمل وجه *(Kaplan and Norton , 2004)*.

- وقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن من قبل كابلان ونورتن عبر التسلسل الزمني كما يلي :

أ) بأنها : نظام إداري يعتمد على تصميم نظام لتقيم الأداء، يهدف الى مساعدة الشركة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها الى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة *(Kaplan & Norton ,1992).*

ب) وبعد أربعة سنوات وجد كابلان بأن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن ترجمة لرسالة ورؤية واستراتيجيات منظمات الأعمال التي تمتلك أهداف ملموسة ومقاييس متنوعة من خلال عمليات تكاملية وتوازنية بين أربعة محاور: (المحور مالي ومحور العملاء ومحور العمليات التشغيلية ومحور النمو والتعلم) وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة طويلة وقصيرة الاجل *(Kaplan & Norton ,1996).*

ج) وفي عام 2004 عرفها كابلان بأنها: عبارة عن منظومة تقوم بتزود المنظمة بمقاييس لتحقيق غاياتها واهدافها و استراتيجياتها لقياس الاداء اعتمادا على المقاييس والمؤشرات المالية والغير مالية والتى يتم وضعها وتحديدها لبناء ورؤية المنظمة *(Kaplan et al., 2004).*

- عرف نير بطاقة الأداء المتوازن بأنها: إحدى المناهج التي تركز على محركات الأداء الرئيسية الغير مالية، اذ تزود الإدارة بصورة عامة وسريعة عن الحالة الصحيحية لإستراتيجية المنظمة، وتمكنها من معرفة الطريقة لجعل الاستراتيجية قابلة للتنفيذ والتطوير *(Nair, 2004)* .

3) ويرى **روبيسون** أن بطاقة الأداء المتوازن تعرض طرقا واساليب مختلفة ومتنوعة لإدارة المنظمات لجلب وكسب عوائد مميزة من خلال صنع قرارات استراتيجية ناجحة، ماخذه بعين الاعتبار الأثار المنعكسة على كل من البعد المالي والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم *(Robinson, 2000).*

اعتبر معهد قياس الأداء (Balance Scorecard Institute) أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لتحقيق التكامل بين الإستراتيجيات وليس مجرد نظام لتجميع المقاييس فحسب، بل انها تمتلك مجموعة من المقاييس الاساسية التي تساعد على التغلب على ظاهرة اتاحة معلومات اكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار((WWW.balancedscorecard.org .

ساعد معهد قياس الأداء المنظمات على زيادة اهتمامها بموضوع الاستراتيجيات وتطبيقها وتقييم الأداء المستقبلي لها ، حيث تدعم المديري على متابعة أداء العاملين بشكل يومي وتوفر للأدارة والمسؤليين بتقارير لأداء موظفيهم وذلك من أجل الحصول على أداء فعال في المنظمة .

وهنالك من عرف البطاقة على أنها أداة تعتمد على على أسلوب تحويل الإستراتيجيات في المنظمة الى مقاييس مفيدة لبناء هيكل إداري، وبناء نظام تقييم الأداء بشكل متتالي ومتسلسل من اجل تحسين أداء المنظمة *(Tejedor et al, 2008)* .

وترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة فعالة للموازنة بين (محور المالي و محور العملاء و العمليات الداخلية والنمو والتطور) أي ما بين محور المالي والمحاور غير مالية (عمليات االداخلية ، النمو والتطور ، وخدمة العملاء) وذلك من اجل ترجمة استراتيجيات المنظمة الى أهداف ومقاييس عملية .

2-2 تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذج من الوسائل الإدارية المُعاصرة التي طَرحتها كل من كابلان ونورتن كمفهوم للإدارة الإستراتيجية، حيث يقدم هذا النموذج حلاً شاملاً للغموض في النظام الأداري القديم، والذي كان يركز على الأداء المالي فقط متجاهلا الأبعاد الاخرى، تضمنت بطاقة الأداء المتوازن بعض الجداول البسيطة والمقسمة إلى أربعة أقسام ركزت على أربعة محاور ؛ متمثلة في المحور المالي ، العملاء، العمليات الداخلية ، ومحور التعلم والنمو والابداع. اقترح الكثير من المهتمين بمفهوم البطاقات عدداً من العناوين البديلة لهذه البطاقة ، والدعوة أحيانا إلى استخدام محاور أقل من تلك الأربعة، أو استخدام محاور أخرى كالمحور البيئي او الاجتماعي (Nancha, 2009). وبناء عليه تحولت بطاقة الأداء المتوازن طوال العقدين الماضيين من وسيلة لقياس الأداء المؤسسي إلى أن أصبحت إستراتيجية شاملة ومتكاملة لقياس وإدارة الأداء لدى العاملين في المؤسسة . ولعل أحد الأسباب لإلقاء الضوء على تطور وارتقاء مفهوم بطاقة الأداء المتوازن هو ضعف تحقيق استراتيجيات المنظمات وتحقيق أهدافها ، ولكن في بداية نشأه هذه البطاقة تم تصميم البطاقة لتكون وسيلة لقياس الأداء يمكن استخدامها، بالتوازن مع المقاييس المالية، من خلال تحديد الأنشطة التي لها القيمة المضافة للمنظمة(Kaplan.and Norton el al., 1996) .

تطور مفهوم البطاقة ليصبح عبارة عن أداة ربط بين مقاييس الأداء وإستراتيجية المنظمة، واعتبارها نظاماً لإدارة الأداء الإستراتيجي (Banker, 2004). أصبحت بطاقة الأداء المتوازن حلقة ربط بين مفهوم الإستراتيجية وتفاصيل العمل لدى العاملين في المنظمة؛ مثل العمليات، تخصيص الموارد،

التخطيط، رسم الأهداف، والتدريب. وظهر حينها أول دليل يتضمن تعليمات متعلقة بالكيفية التي ينبغي على أساسها تطبيق المفهوم.

في مرحلة متقدمة تم إضافة مفهوم الخرائط الإستراتيجية وضرورة وجود وحدة تنظيمية معنية بالإدارة الإستراتيجية. وبهذا تحول المفهوم من مدرسة المحاسبة الإدارية إلى مدرسة الإدارة الإستراتيجية؛ من خلال التركيز على عناصر الإطار الشامل لبطاقة الأداء المتوازن، والداعمين لدورها الإستراتيجي . (*Kaplan & Norton ,2004;Brusa 2007)*

بعد ذلك اصبح لدى الباحثين مرحلة جديدة ضمن مراحل متطورة لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، حيث تمثلت في التركيز على دور البطاقة التكاملي والتوافقي بين إستراتيجية المنظمة وعملياتها التشغيلية، وهو ما يُعرف بالتناسق التنظيمي . واستناداً إلى ذلك التطور قُدمت بطاقة الأداء المتوازن على أنها المحرك التنظيمي والإداري المَبني على أساس استراتيجي يُساهم في تحقيق إستراتيجية المنظمة.حدث مؤخراً تطور في مفهوم البطاقة على أنها مبنية على أساس شمولي تكاملي تنظيمي داخل المنظمات .

3-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لها دور هام في معرفة سير عمل المنظمة ، وذلك من خلال استخدام مقاييس متعددة لقياس الأداء ، حيث تركز على مدى كفاءة استخدام عوامل الانتاج داخل المنظمة ، ومتابعة تلك الكفاءات على فترات متتالية من خلال معرفة ما تحقق منها ضمن الأهداف الموضوعة .

ترجع أهمية بطاقة الأداء المتوازن الى ما يلي :

1. تعمل البطاقة بمثابة حجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي و لا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء في المستقبل(عبد المحسن ،2002).
2. تعمل على ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها الحالية .
3. تساعد البطاقة على تشخيص وتحديد وضع المنظمة بشكل عام واعطاء صورة عامة عن قوتها التنافسية في السوق، لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة في آن واحد (عزايزية،2010).
4. تساعد في التركيز على ما يستوجب عمله لزيادة وتقدم الأداء ، وتعمل كوسيلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة و إعادة التصميم وخدمة الزبون *Theresa et al ., 2004*)).

5. توضح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافئات بمعايير أداء الموظفيين (*Behn , 2003).*
6. تشخيص وتحديد الصورة العامة للمنظمة . تحدد المجالات التي يجب اتباعها لتميز المنظمة عن باقي المنظمات والتي تهدف الى تحقيق أهداف المستهلك والمنظمة *Bernardo, (2010).*

بعد ما كانت بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام يقوم بتحويل الاستراتيجيات الى مقاييس مالية وغير مالية مترابطة معا ، اصبحت الآن عبارة عن نظام اداري متكامل فضلاً عن نظام لتقويم الأداء فقط ، اذ اصبح النظام اكثر تناغما وتوافقا من الناحية الأدارية لدى العاملين، تساعدهم في تحسين أدائهم وقدراتهم لتحقيق النجاح في كافة المجالات التنظيمية وتطبيقها في المنظمة ، اذ تركز أيضا على خدمة الزبون وعلى الجودة في الخدمة والتنويع في الخدمات والسلع *(Bernard et al, 2007).*

4-2 أهداف ومميزات بطاقة الأداء المتوازن

تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولتها لموازنة مقاييس الأداء المالية والغير مالية ، لتقييم الأداء على المدى القصير والطويل الأجل في آن واحد . بالتالي يقلل من تفكير المديري في الأداء المالي القصير الأجل ، مثل المكاسب السنوية ،والعمل على بناء قيمية اقتصادية في المستقبل مثل السعي لرضا العملاء ، وزيادة حجم المبيعات مما يؤدي الى زيادة في دخل المنظمة وبالتالي تعظيم من حصتها السوقية بزيادة في عدد عملائهم (*Sidiropoulos et al.,* 2004).

نستخلص أهداف ومميزات بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي :

1. دعم ومساندة قرارات ومستويات الإدارة العليا والمستويات التشغلية في المنظمة *(Kald and Nilsson, 2000).*
2. توجيه هذه البطاقة الى البنوك لتكريس اهتمامها نحو تحقيق رسالتها بعد إن كان اهتمامها مركزاً على المحور المالي فقط ، اذ اصبح التركيز على جميع المحاور المالية والغير مالية على المدى القصير وطويل الاجل *(Liailian, 2003).*
3. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة للتفاعل مع الاستراتيجيات اذ تتضمن تخطيط استراتيجي تنتهي بمرحلة تحقيق الأهداف والغايات االمطلوبة في ظل من الرقابة والمحاسبة المستمرة، اذ تصبح الإستراتيجيات ضمن اهتمامات كل موظف داخل المنظمة *(Campbell, 2002).*
4. تساهم بطاقة الأداء المتوازن في جعل إستراتيجيات البنك واضحة ومتوفرة دائما *(Bresmser & Barsky, 2004) .*

5. يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية ، أي يمكن تطبيقها على الأفراد وفريق العمل ، مما يساعد على امكانية التعليم الاستراتيجي لكل من يعمل بالبنك والربط بين أهداف البنك ككل. توفر ايضا التوازن ما بين القياس والتقويم ، لأن الأمور المالية التي يصعب قياسها ستؤثر سلباً على أداء البنك فهي التي تحدد فشل او استمراره *(Stewert & Mohamad, 2004)*.
6. توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كاملة وكافية للمدراء لإتخاذ قراراتهم الصحيحية والمناسبة وتقليل من مشكلة المعلومات الزائده التي لا حاجة لها(information overload) التي قد تسبب الأرباك للمدير *(Barney, 2003)* .

5-2 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

يبدأ عمل بطاقة الأداء المتوازن ابتداء من المستويات العليا للمنظمة الى المستويات الأدنى بدءاً بإستراتيجية المنظمة ، حيث تقوم البطاقة على مبدأ ترجمة أهداف ومقاييس الأداء متمثلا بعمل توازن بين قياس الأداء لمحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ،و لقياس الأداء للمنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي *(المغربي وغريبة ،2006).*

وكما بين **لنش وكروس** (**Lynch and Cross**) ان هناك علاقة ترابط بين المحاور والأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن، بحيث تعتبر عملية تعلُم المُوظفين لمهارات جديدة وإطلاعهم على آخر التكنولوجيا الحديثة يساهم في تطور قدراتهم الوظيفية والذهنية ، مما سيؤدي الى تحسين وتطور في أداء العمليات الداخلية للمنظمة والذي بدورة سينعكس ايجابا على مستوى الخدمات والسلع المقدمة للعملاء او الزبائن، وبناء على ذلك سيزيد من الإيرادات المالية للمنظمة مما سيؤدي الى زيادة في أرباحها وبالتالي زيادة في مواردها .

ويعتبر نموذج كابلان ونورتن (Kaplan and Norton) لبطاقة الأداء المتوازن من أهم الادوات الحديثة المستخدمة من قبل المنظمات الأدارية بهدف التقييم الشامل لأداءها من خلال التركيز على المحاور الأربعة :

* تقييم للأداء المالي للمنظمة (Financial aspects).
* تقييم لمستوى رضا العملاء(Customer Satisfaction).
* تقييم مستوى أداء العمليات الداخلية للمنظمة (Internal process).
* تقييم مستوى التعلم والنمو التنظيمي (Learning and growth).

ومن هنا تنطلق فلسفة نموذج بطاقة الأداء المتوازن على ضرورة توفر رسالة المنظمة(Mission) للبدء في النظر الى إستراتيجيات المنظمة بعيدة المدى ، يترتب على هذه الإستراتيجيه أهداف وتطلعات قد تتحقق بشكل تدريجي . حيث أن المؤشرات الإستراتيجية لا تركز بشكل أساسي على المحور المالي فحسب ، وإنما يهتم بباقي المؤشرات الاخرى ذات أهمية كبيرة ، ومن أهمها رضا العملاء ، ومستوى أداء العمليات الداخلية ،ومستوى النمو والتعلم التنظيمي لتشكل الأبعاد الأربعة بشكل منظم ومتكامل لقياس وتقييم المنظمات .

وبالنسبة الى رسالة البنوك التجارية الاردنية بشكل عام فأنها توفير خدمات مصرفية مبتكرة، ذات جودة عالية للعملاء في قطاعي الأفراد والمؤسسات والشركات، تلبي احتياجاتهم وتتجاوز توقعاتهم، وتتواكب مع المستجدات في الأسواق المالية والمصرفية ، والقيمة الجوهرية إرضاء العملاء، والاهتمام بالموظفين ورعايتهم ، ومكافأة الأداء المتميز والعمل بروح الفريق الواحد.

يهدف البنك التجاري الكويتي إلى خلق بيئة عمل تتسم بالتناغم الفكري بين المديرين والموظفين وتسودها روح المشاركة لتحديد رؤية مستقبلية تشجع على مواجهة التحديات التي تواجه مجالات العمل المصرفي من خلال التسلح بإرادة قوية وعزيمة صلبة لتحقيق نجاحات تفوق التوقعات (*دليل البنوك التجارية الاردنية ،2014).*

وبالنسبة لانشاء بطاقة الأداء المتوازن فهناك عدة خطوات متسلسلة يمكننا توضيحها كما يلي

1. تحديد رؤية المنظمة (Organization vision):

تعكس رؤية المنظمة الغاية الاساسية التي قامت من أجلها المنظمة ، وبوضع تصور على ما ستكون عليه مستقبلا، وذلك من خلال النظر الى استراتيجيات وأهداف المنظمة . تختلف الرؤية من القطاع الخاص عنه في القطاع العام ، فقد تركز الرؤية في القطاع الخاص على إرضاءالعُملاء وزيادة في الحصة السوقية التنافسية ، بينما تكون الرؤيا في القطاعات العامة مركزة على زيادة الأثر الأجتماعي لسياسة مُحددة لتحقيق المَصلحة العامة . وبناء على تلك الرؤى سيتم تحديد المقاييس المناسبة لبناء بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan and Norton ,1996) .

2. تحديد الاستراتيجيات (Organization strategy):

توضح الإستراتيجيات خطط المنظمة من القواعد الإجرائية والقرارات والنشاطات والقرارات والوسائل المطلوبة للمنظمة للوصول الى الرؤيا المحددة .

3. تحديد عوامل النجاح والمحاور الرئيسية :

نقصد بهذه الخطوة الإنتقال من إستراتيجيات نظرية مكتوبة الى إستراتيجيات مطبقة والعمل على دراستها وتحليلها لنجاح الرؤيا والعوامل بكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن، التي لها التأثير الأكبر للوصول الى الأهداف المرجوة .

4. تحديد المقاييس (Measurement):

تحديد المقاييس المناسبة لقياس بطاقة الأداء المتوازن وتحديد المؤشرات للحكم على المحاور الأربعة . حيث يبدأ بايجاد وإعداد المقاييس بممارسة العصف الذهني ،بحيث لا ترفض الأفكار بل تستخدم جميعها في عملية التقييم . وفي النهايه تقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر علاقة وانسجاما بمحاور الاداء(غانم ،2009).

5. التقييم للأداء (Evaluation):

في هذه المرحلة يتم وضع Target بالنسبة لكل مؤشر، وتحتاج المنظمة لتحقيق لكلا من الأهداف القصيرة الأمد والطويلة الامد ، لكي تستطيع من الإستمرار واتخاذ القرارات التصحيحي في وقته .

6. إعداد وتطوير الخطط للعمل (Action Plan):

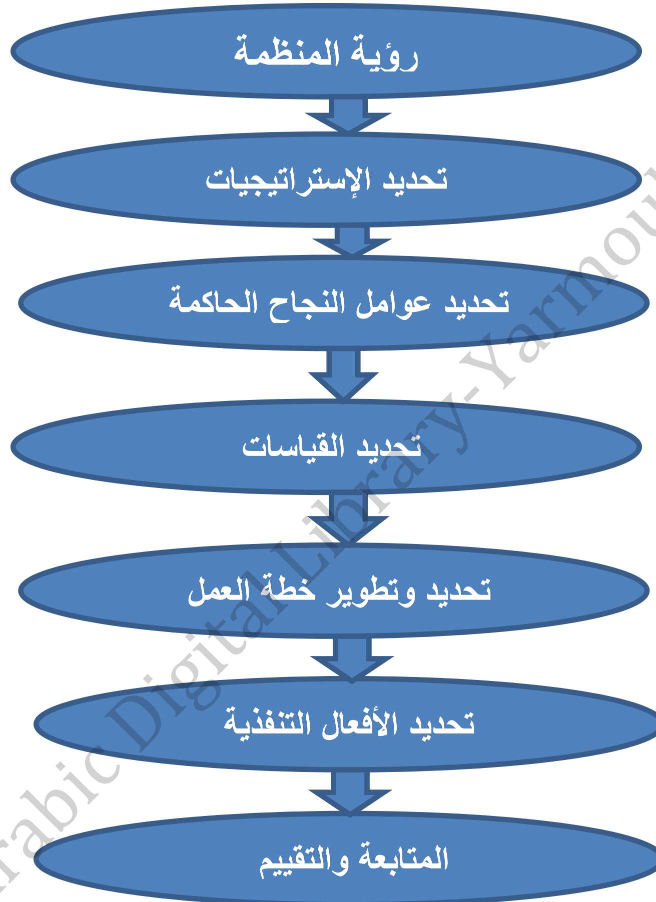
في هذه المرحلة تضمن لنا تحديد الخطوات وبيان الأنشطة التي يجب تنفيذها واتخاذها لتحقيق وانجاز الاهداف والرؤيا الموضوعة ، اذ تخصص في هذه المرحلة الموارد اللازمة للمنظمة والمدة الزمنية المحددة لانجازها ، وتجهيز التقارير النهائية (Morisawa , 2002) , (Kaplan,2001) .

7. المتابعة والادارة (Follow-Up):

المتابعة الدورية للمنظمة للتأكد من سلامة تطبيق لبطاقة الأداء المتوازن ، اذ لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الأهداف المرسومة ، اذ تكون العمليات الرقابية عادة على العمليات اليومية من خلال التقارير الدورية لضمان وحفظ التوازن بشكل مستمر *(Lynch and Cross, 1995)*.

الشكل رقم (2-1)

خطوات إنشاء بطاقة الأداء المتوازن



من تطوير الباحث /اعتمادا على المصدر التالي:

Source : (R.Kaplan ,D.Norton,"Putting the balanced scorecard to work",Harvard Business review) .

6-2 المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الوسائل التي تمكن المنظمة من تقييم أدائها على نحو متكامل، عن طريق ربط أهدافها واستراتيجياتها المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، بهدف تدعيم شكلها و موقفها التنافسي، يتم في بطاقة الأداء المتوازن ترجمة لرؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس مطبقة في أربعة أبعاد، حيث يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين و العملاء و العمليات التشغيلية الداخلية و التعلم و النمو. إذن نستنتج مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس لأداء الكلي حيث تعمل على التوازن ما بين المحور المالي والغير مالي ، وبين المقاييس قصيرة الاجل وطويلة الأجل، وبين المقاييس الداخلية والخارجية وأكد *عبد المحسن (2005)* أن هذه البطاقة تلقت اهتماما واضحا لشمولها على جانبين مهمين الأول: على كيفية ايجاد مقاييس غير مالية مع المقاييس المالية، ثانيا: مؤائمة هذه المقاييس مع إستراتيجيات المنظمة المتنوعة، حيث تركز هذه البطاقة على أربعة محاور هي:

1.المحور المالي:

يحوي هذا المحورعلى أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ومعرفة النسب المالية و الأرقام المالية المتعلقة بالمنظمة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية *عبد المحسن (2005)* .

يعتبر البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة التي تسعى إلى تعظيم أرباحها لمقابلة توقعات المساهمين ، من خلال زيادة القيمة لإستثماراتهم ، ويساعد المنظمة على تحقيق ذلك من خلال استراتيجيتين هما :

1. استراتيجية نمو الإيرادات الكلي :يمكن أن يتحقق نمو في الإيرادات عن طريق :

أ) بناء علاقة خدمية مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق، والعملاء الجدد.

ب) زيادة الخدمات للعملاء الحاليين عن طريق التعمق في العلاقة معهم والإطلاع على حاجاتهم ومتطلباتهم ، ومحاولة تحقيقها لتلبية رغباتهم .

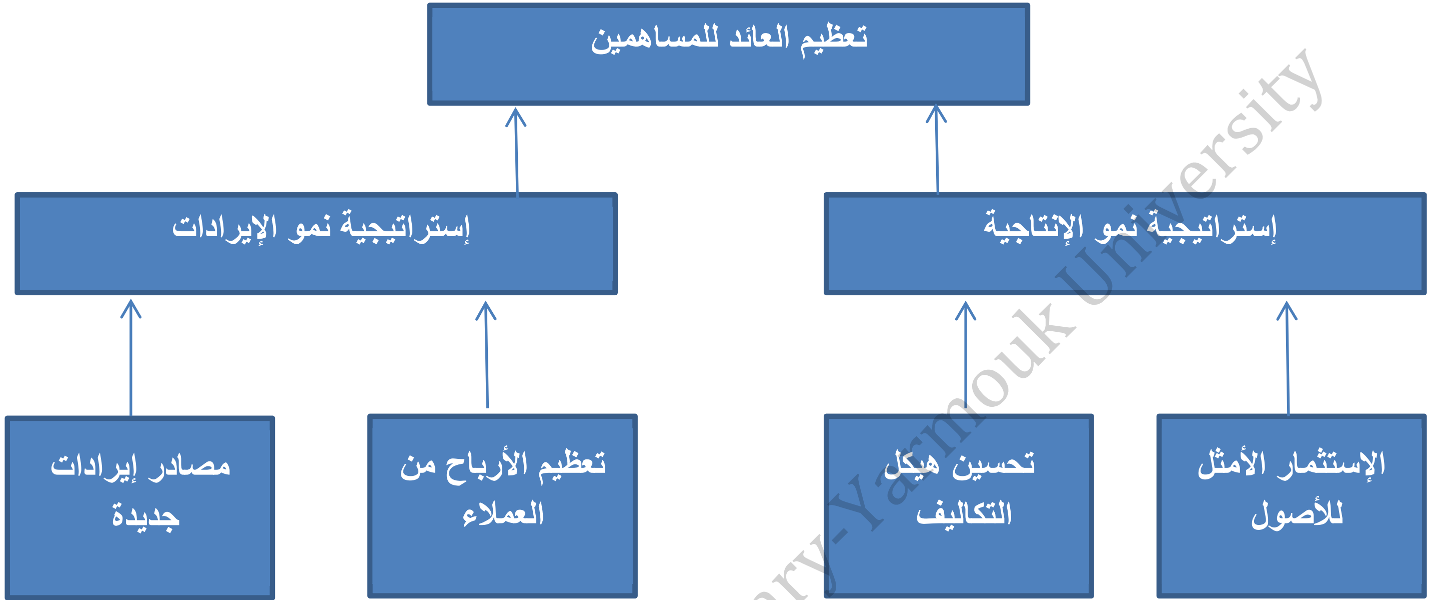
2. استراتيجية نمو الإنتاجية وتتحقق من خلال :

أ) تحسين هيكل التكلفة :عن طريق التقليل من المصاريف التشغيلية المباشرة والغير مباشرة .

ب) كفاءة استخدام الأصول من خلال تقليل من قيمة رأس المال العامل والثابت ، بهدف الوصول إلى متسوى تشغيلي مطلوب (Kaplan Norton , 2001).

الشكل (2-2)

الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي



المصدر / الباحث بالاعتماد على المصدر التالي: (Atkinson Anthony & et al , op.cit ,2004).

2. محور الزبائن:

تعتمد معظم المنظمات الربحية والغير ربحية على متطلبات وحاجات العملاء والمستهلكين في وضع استراتيجيتها ، وذلك من أجل المساهمة في نجاح عمل المنظمة بقائها واستمرارية أنشطتها في السوق .

يفضل العملاء أن تكون السلع والخدمات المقدمة لهم ذات جودة عالية وبأسعار معقولة تناسب الجميع ، يرضى عنها العملاء الحالين ، ويعجبوا بها العملاء الجدد (Kaplan and Robert ,2004).

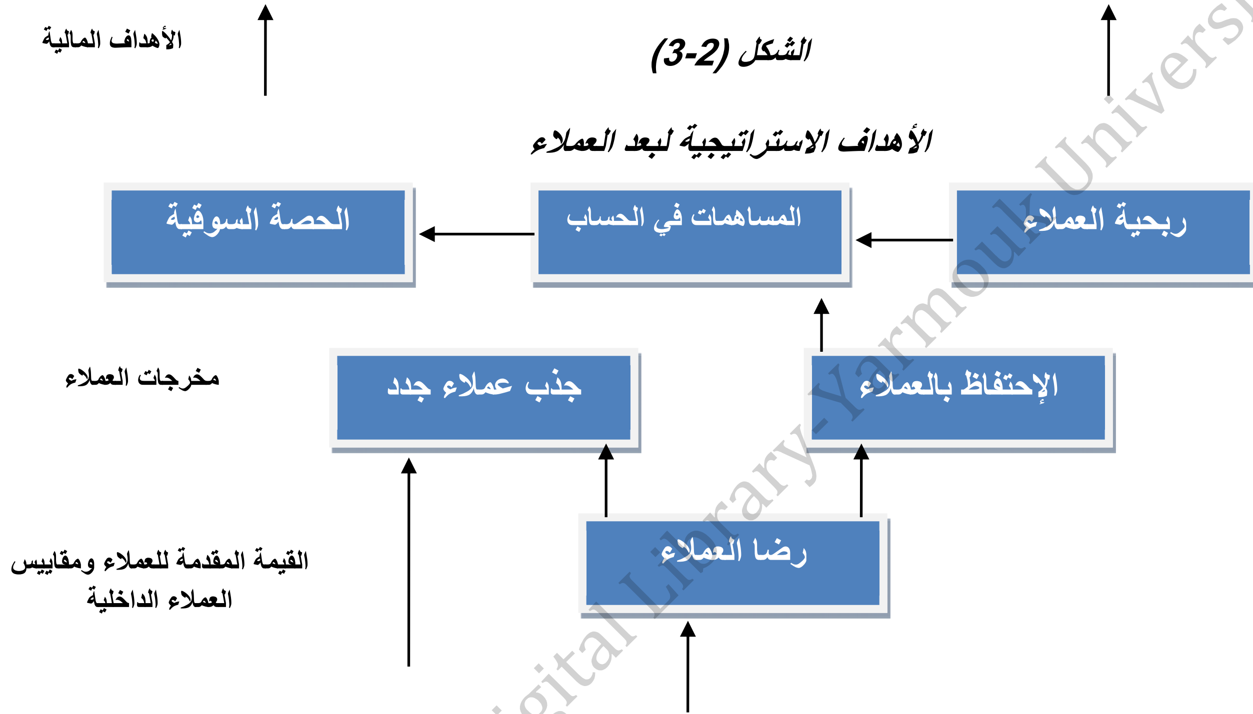
تعتبر خدمة العملاء عنصرا اساسيا لإنجاح عمل المنظمة، وذلك من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس حالة العميل في المنظمة مثل : رضا العملاء ، حصة المنظمة، السوقية، درجة الولاء والانتماء للمنظمة ، القدرة على استمراية العميل ، القدرة على استقطاب واستجذاب العميل، و ربحية العميل.

ومن المقاييس المستخدمة في هذا المحور عدد الزبائن ، حصة السوق ، المبيعات السنوية ، مؤشر رضا العملاء ، مؤشر ولاء وأنتماء العملاء *(الطعاني، 2008).*

مؤشر ولاء العملاء ، وعدد الشكاوي ،وعدد زيارات العملاء للمنظمة ، وعدد الغير راغبين بالاستمرار بالمنظمة *(المغربي وغربية، 2006).*

الشكل (3-2)

الأهداف الاستراتيجية لبعد العملاء



المصدر/ من تطوير الباحث بالإعتماد على المصدر التالي : (Atkinsou et al , 2003)

وفيما يلي توضيح للمقاييس المذكورة في الشكل اعلاه:

أ) رضا العملاء Customer satisfaction

يعتبر رضا العميل عن الخدمات المقدمة له مؤشرا حاسماً ،اذ انه يوضح كيفية سير عمل المنظمة مع عملائها الحاليين .

باستخدام مدخل "القيمة لدى العميل" فانه يمكن للمنظمة تحقيق رضا العملاء ،مما يحقق علاقة مميزة مع العملاء ، فهذا المدخل يُعَبر عن خليط وتوازن ما بين جودة المنتج ،السعر، الخدمة،التى تقدمها المنظمة لشريحة معينة من عملائهم ، بشكل مميز عن باقي المنافسين ، وذلك عن طريق تقديم سلعة وبأقل التكاليف وجودة عالية ، الابتكار في تقديم سلع مميزة عن الاخرين *(Atkinson et al., 2003)* .

ب) الاحتفاظ بالعملاء Customer Retention

يقصد بالاحتفاظ بالعملاء عن طريق محافظة المنظمة على قوة سمعتها و جودة أدائها امام عملائها ،وذلك من خلال تقوية العلاقات واستمرارها بين العميل والمنظمة ، فيتحقق بذلك الحصة التنافسية

العالية عندما يتحقق رضا شريحة معينة من العملاء الحاليين المميزين ، ويمكن قياس ولائهم للمنظمة من حين الى آخر من خلال نسبة النمو في المبيعات لهؤلاء العملاء.

ج) جذب عملاء جدد :

تزداد الحصة السوقية للمنظمة عن طريق زيادة في حجم عملائها وذلك باستقطاب عملاء جدد من السوق ،ويتم معرفة حجم العملاء الجدد من خلال ايرادات المنظمة او عدد العملاء الكلي، وبناء على ذلك تضع المنظمة الإستراتيجية الأكثر ملائمة لعملائها الجدد والقدامى .

د) الحصة السوقية Market share :

تختلف الحصة السوقية من منظمة لاخرى تبعا للبلد التي تعمل فيها وتبعا الى النشاط التي تزاوله في ذلك البلد ، ويمكن قياس حصة المنظمة في هذه الحالة إما بعدد عملائها او بحجم المبيعات في السوق ، ويبن هذه المقياس قدرة المنظمة على اقتحام السوق المستهدف بقوة وكثرة عملائها (ادريس ، الغالبي،2009).

ه) ربحية العملاء Customer profitability :

لا تهدف المنظمة الإستحواذ على عملاء فقط ، بينما تطمح بأن يكونوا عملاء مربحين، ويتم ذلك من خلال تقديم خدمات ذات ميزات مختلفة بفوائد مخفضة ، مما يؤدي الى تحقيق حصة سوقية عالية ، فينتج عن ذلك تحقيق عوائد مالية عالية أيضاً *(عوض ، 2009).*

3. محور الأنظمة الداخلية:

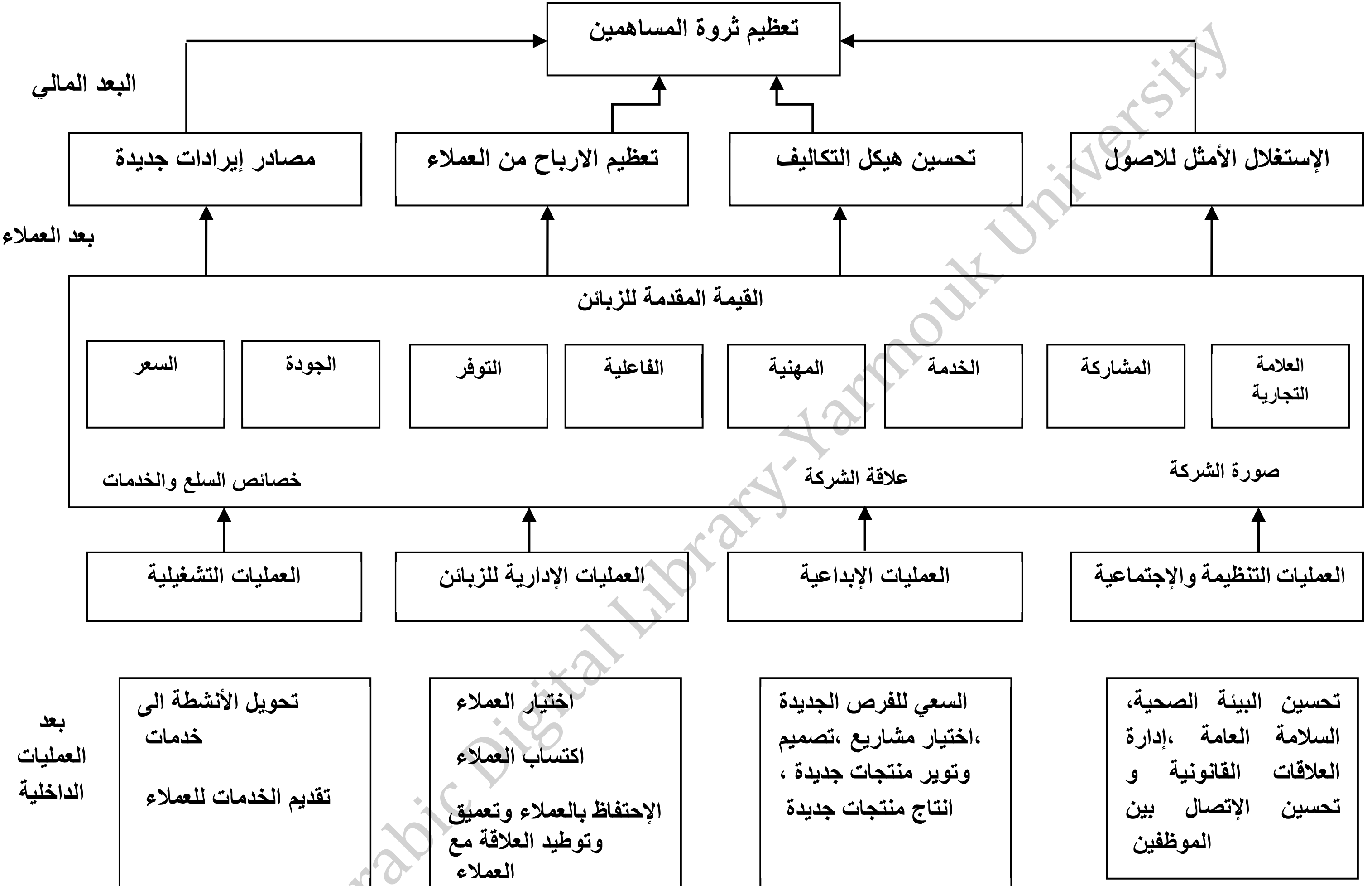
يعتبر هذا المحور من المحاور المهمة لعمل المنظمة، حيث انه يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد وذلك من خلال : (البحوث، براءات الاختراع، المنتوجات الجديدة المبتكرة)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج(جودة المنتجات)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة والمستخدمة في هذا المحور (استقبال الزبون، حل المشكلات) وذلك للتأكد من انه تم خدمة العميل بالشكل المطلوب.

يرى كابلان ونورتن ان العمليات الداخلية تشمل على (العمليات التشغلية ،والعمليات الادارية للزبائن ، والعمليات الابداعية ، والعمليات التنظيمية والاجتماعية).

يتعلق هذا المجال من بطاقة الأداء المتوازن بعدة جوانب تتعلق بأسلوب ونظام الاتصالات الُمتبع في المنظمة، وأسلوب التطبيق والقيادة ، ودرجة المركزية داخل المنظمة ، وشكل التنظيم والتنسيق بين وحدات ودوائر المنظمة ، ونظام الحوافز والمكافات المستخدم ، واستخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة ، وغيرها من العمليات ذات العلاقة والتي تساهم بشكل واضح في تحقيق أهداف وعمليات المنظمة ومن ثم زيادة في رضا العملاء *(Atkinson et al., 2003*).

الشكل (2-4)

ارتباط بعد العمليات الداخلية بالأبعاد الاخرى



المصدر/ تطوير الباحث بالإعتماد على المصدر التالي :(Atkinson.Anthony et al ,2004)

الشكل اعلاه يوضح العمليات الداخلية على اربع أقسام من العمليات الاجرائية :

1-العمليات التشغيلية : وتمثل العمليات الأساسية واليومية داخل المنظمة من خلال هذه المرحلة يتم تحويل الانشطة الى خدمات تقدم الى العملاء ، وتشمل العمليات التشغيلية كالآتي :

أ) ففي عملية تحويل الانشطة الى خدمات فأنها تشمل على تحقيق الأهداف التالية :

- تقديم خدمة بأقل تكاليف .
- التطويروالتحسين المستمر في العمليات التشغيلية عن طريق الوقاية و الفحص المستمر للأداء.
- تحسين استجابة العمليات ، وتقاس عن طريق الدورة الزمنية للخدمة
- الاستغلال الصحيح والأمثل للأصُول الثابتة *(Atkinson et al.,2004*).

ب) تقديم الخدمات للعملاء : وتشمل تحقيق ما يلي :

- تقليل من تكاليف العملاء .
- تقديم الخدمات للعملاء واستجابة لطلباتهم (تقديم الخدمات في الوقت المحدد).
- جودة العمليات التوزيعية وتقاس عن طريق عدد الشكاوي المقدمة من العملاء
- عن طريق نسبية المنتجات الخالية من العيوب

4. محور التعلم والنمو التنظيمي:

يعد هذا البعد من الابعاد التي تواكب التطورات والتغيرات المحيطة بالمنظمة ، حيث هذا البعد يركز على كل شي جديد في البيئة التكنولوجية الخارجية.

يركز هذا البعد على تطوير في قدرات العاملين داخل المنظمة ، كونهم يعتبرو البنية التحتية التي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها .تعتبر طبيعة الأنظمة سبباً في تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء (البشتاوي، 2004).

يحدد هذا المحور جانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق العمليات الداخلية العالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، يؤكد جانب النمو و التعلم على ثلاث قدرات : قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، اخلاص ووفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز و تحمل للمسؤولية.

بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف و إظهارها ، ، اذ أن الإنسجام والتوافق الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء المُؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.

يسهم هذا المحور في تحقيق ضمان قدرة المنظمة على التجديد والتطوير كشرط أساسي لإستمرارها وبقائهاعلى المدى الطويل ، ويحدد المحور القدرات والمواهب التي يجب ان تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عملياتها الداخلية العالية المستوى التي تدعم قيمة العملاء والمواطنين والمالكين والمساهمين في المنظمة *(المغربي وغربية، 2006)*.

يركز هذا المحور على كيفية ادارة المنظمات ذات اصول غير ملموسة (المعلوماتية ، البشرية) المكونة لبعد النمو والتعلم :

1. الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين : من خلال تهيئة الموظفين وتطوير في قدراتهم الذهنية ليصبحوا ذو كفاءات عالية .

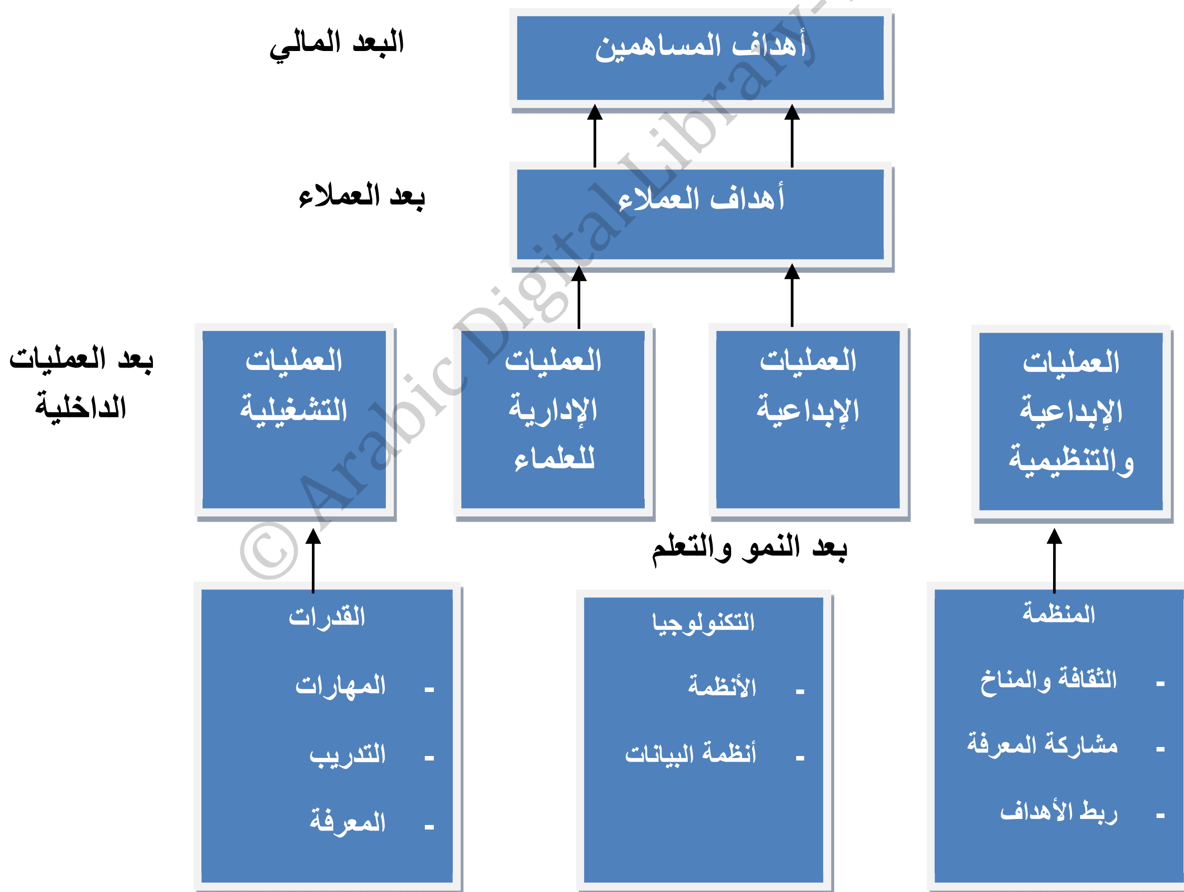
2. الاستغلال الامثل لتكنولوجيا المعلومات : تساهم في ربط جميع الوحدات والاقسام في المنظمة مع بعضها البعض لتحقيق استراتيجيات المنظمة بشكل فعال ودقيق يضمن تكامل العمل داخل المنظمة لجميع الاقسام والوحدات .

3. تهيئة مناخ المنظمة :عن طريق نشر الوعي الكافي والفهم المتكامل لرؤية المنظمة المشتركة.

4. المشاركة في نشر المعرفة :تتم داخل المنظمة ضمن حدود التنظيمية للادارة التنظيمية ، حيث تتم بين فرق عمل بالمنظمة تقوم بالمشاركات الفعالة بحيث يتشاركون مع موظفين داخل المنظمة (*Kaplan et al ., 2004*) .

الشكل (2-5)

إرتباط بعد النمو بالأبعاد الأخرى



المصدر/ من تطوير الباحث بالإعتماد على المصدر التالي:

(Atkinson Anthony et al,. 2004)

7-2 الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن:

يعتبر مقياس الأداء المتوازن أداة متكاملة و مركبة لقياس الأداء الاستراتيجي، انطلاقا من تزايد الضغوط التنافسية على منظمات الأعمال، ولنتيجة لعدم قدرة النظام التقليدي لقياس الأداء من توفير معلومات لازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، ويمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية:

1. تساعد على زيادة فاعلية وكفاءة القرارات الصادرة عن الأدارة وذلك من خلال عرضها بصورة عامة لبعض المعلومات والبيانات المعقدة والمترابطة فيما بينها(*Beard, 2009*).
2. يتطلب مقياس الأداء المتوازن على توافر نظام معلوماتي راقي وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات عمودياً و أفقياً في الوقت المحدد.

يستوجب من الادارة رعاية لمقاييس الأداء المتوازن وذلك من خلال وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، و وتهتم بالإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي للمنظمة و ربطه مع الأداء التشغيلي (Kaplan and Norton,2004) .

وترى الباحثة من أهم مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ما يلي :

1. تمنح التغذية الراجعة للادارة المركزية عن الأداء الاستراتيجي .
2. اعادة الهيكلة للوظائف الاستراتيجية في المنظمة.
3. تسهيل الاتصال ما بين الموظفين وفريق العمل

8-2 العلاقة التبادلية بين المحاور الأربعة :

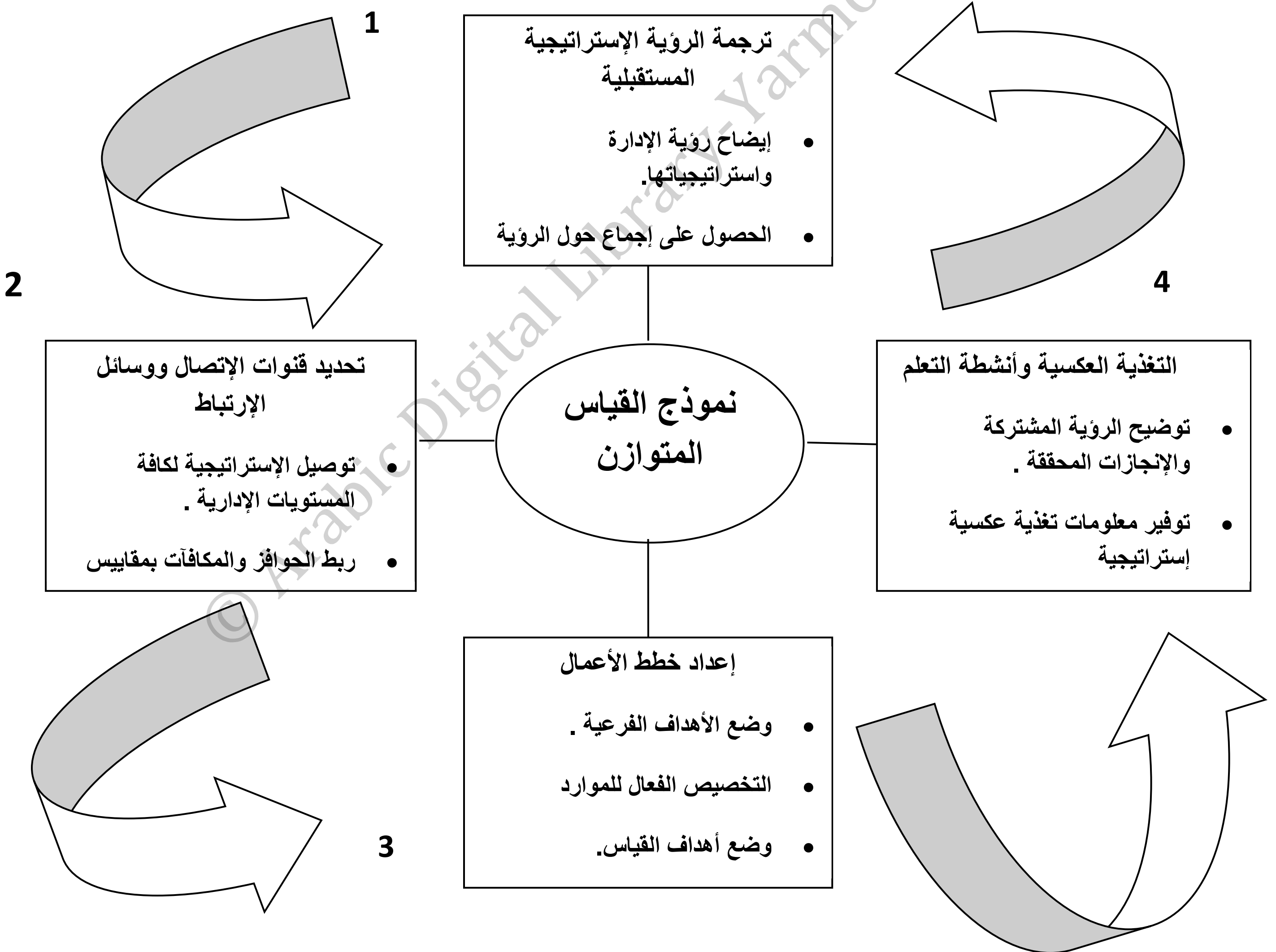
أكد كل من كابلان ونورتن أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية والغير مالية ، ويتضمن هذا النموذج من مقاييس مختلفة ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية . كما يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخل البعد نفسه، فمثلا محور خدمة العملاء واشباع رغبات الزبائن يؤدي هذا الى الحصول على زبائن جدد ،فيؤدي الى زيادة الحصة السوقية ومنه سيؤدي الىتحقيق زيادة في أرباح المنظمة .

ظهرت الخرائط الاستراتيجية لتوضيح العلاقات السببية وهي عبارة عن طريقة تقوم برسم او تحديد العمليات التي تؤدي الى تحويل الاصول الغير ملموسة الى أصول ملموسة عن طريق مجموعة او سلسلة من العلاقات (*Kaplan andNorton,2005*).

وقد افترض كابلان ان مقاييس النمو والتعلم تعتبر محرك لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي الى تحسين العمليات الانتاجية ، وبالتالي تؤدي الى رضا العملاء التي تعتبر ايضا من محركات للمقاييس المالية. ومن هنا يتم ترجمة الهدف المالي مثل زيادة الأرباح مثلا الى عوامل تشغيلية تؤدي الى تحقيق هذا الهدف . وبالتالي يتم تحديد مقاييس الأداء الملائمة لتحقيق أهداف الاستراتيجية للمنظمة .

الشكل (2-6)

إدارة العمليات الأربع في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر/ تطوير الباحث بالإعتماد على المصدر التالي :(Kaplan and Norton , 1996)

9-2 شروط نجاح بطاقة الاداء المتوازن

لكي نضمن نجاح بطاقة الأداء المتوازن فأنه يستوجب علينا مراعاة الأمور التالية اهمها (Rohm, 2008):

1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص المتاحة، والمشاكل والتهديدات المتوقع مواجهتها ، وذلك عن طريق عمل تقويم شامل على مستوى المنظمة .

2- انشاء وبناء استراتيجيات بعد دراسة ومعرفة جيدة لرؤية ورسالة المنظمة .

3- وضع أهداف استراتيجية لجميع المحاور الرئيسية للبطاقة .

4- وضع الأهداف الاستراتيجية في خارطة الاستراتيجيات .

5- استعمال مقاييس معتمدة في المنظمة للحكم على أداء وعمل المنظمة بشكل فعال.

6- تحسين العمليات التشغيلية الداخلية ،عن طريق عمل دراسة تحليلية للمبادرات داخل المنظمة.

7- تحويل جميع العمليات الداخلية من يدوية الى انظمة محوسبة وحديثة لتقليل الوقت والكلفة والسرعة في انجاز العمليات .

8- إتباع خطوات منظمة ومتسلسلة في دعم تطبيق استراتيجيات المنظمة في تطبيق البطاقة لجميع المحاور .

9- العمل على مراقبة أداء البطاقة وفعاليتها بين الحين والاخر واجراء التعديلات المناسبة اذا استدعى الأمر لذلك .

10-2 صعوبات تطبيق لبطاقة الأداء

يواجه تطبيق بطاقة الأداء العديد من المعوقات ومن أهمها:

1- اختلاف المقاييس والأهداف المستخدمة لكل منظمة حسب الاستراتيجيات الموضوعة ، حيث لا يوجد معايير ثابتة لكل المنظمات (عبد المحسن ،2005).

2- قلة المعرفة ببطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء او عدم ادراك البنك بمزايا البطاقة (Salatrio & Webb, 2004)..

3- صعوبة ربط المحاور مع بعضها البعض نظرا لإختلاف المعايير المستخدمة وصعوبة معرفة العلاقة بينهما مثل العلاقة بين المحور المالي والنمو والتعلم (عبد المحسن،2005).

4- نقص في عدد الموظفين المدربين على بطاقة الأداء، والتي تمنع من تطبيق هذه البطاقة (Schwart ,2005).

5- لا يوجد التزام كافي بتطبيق هذه البطاقة من قبل مديري الاقسام ، بسبب الأدارة المركزية أو حماية أنفسهم من المسائلة (Salatrio & Webb, 2004).

6- قلة المعرفة ببطاقة الأداء الموازن وعدم معرفة مزايا تطبيقها (عبد المحسن،2005).

المبحث الثاني : تقييم الأداء

2-2-1 مفهوم تقييم الأداء

2-2-2 أهمية تقييم الأداء

2-2-3 أهداف تقييم الأداء

2-2-4 الأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء

2-2- 5 معايير تقييم الأداء

2-2-6 أساليب تقييم الأداء

2-2-7 مراحل عملية تقييم الأداء

2-2-8 أخطاء وصعوبات عملية تقييم الأداء .

المقدمة:

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الأدارية المهمة في المنظمة ، وهي التي ُتعبر عن النتيجة النهائية لأداء الموظفين داخل المنظمة خلال فترة زمنية معينة ، اذ يتم قياس الأداء الفعلي والعمليات التي تم القيام بها ومقارنتها بالخطط والاستراتيجيات المخطط لها، والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ ،وبعد ذلك يتم اخذ الاجراءات التصحيحية الازمة لتلاشي هذه الانحرافات

(الغالبي وادريس، 2007).

يتم تقييم الأداء من خلال أخذ البيانات المُتاحة لتوضيح وحدات التنفيذ الفعلية والانحرافات مع قياس النتائج ، وإظهار المُشكلات والمُعوقات، وتقييم نشاط المستويات المختلفة داخل المنظمة الواحدة عن طريق المقارنة ما بين البيانات الفعلية مع البيانات المخطط لها، وأيضا مقارنتها مع البيانات السابقة للوصول الى نتيجة معينة (كركور ،2000).

وتقييم الأداء يشمل جميع الانشطة داخل كل الأقسام بغض النظر عن المسمى الاداري او الوظيفي ،وذلك بهدف الحصول على البيانات والمعلومات الازمة للتأكد من سير العمل كما هو مخطط له، واتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة تواجدها .

1-2-2 مفهوم تقييم الأداء Performance apprasial

اختلفت وتعددت التسميات والمصطلحات المستخدمة للدلالة على هذا التقييم ، وتنوعت واختلفت التسميات بسبب اختلاف في الخلفيات العلمية والفلسفية التي يتوقف عليها الباحث عند احد المحطات التي يهتم بدراستها المتخصص بذلك المجال .

فمصطلح التقييم في اللغة العربية فأنه يعرف لغة "بانه الحكم على القيمة وتقديرها ، كما يعني ايضا في الاصطلاح التعديل وازالة الاعوجاج *(المطيري والعلي، 1996).*

2-2- 2 أهمية تقييم الأداء Important of performance apprasial

- تساعد الأدارة العليا من تقييم أداء الموظفين والمشرفين ومديري ، ومدى فاعليتهم في تطوير وتنمية أداء الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم *(نصر الله ،2001)*.
- توضح وتبين للموظفين نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم في أداء أعمالهم ، وتساعدهم في مواجهة أخطائهم وتفادي حدوثها ، حيث تُساعد ايضاً على تحقيق ما يطمحون اليه ، من خلال ترقية في السلم الوظيفي والحصول على المكافات المادية والمعنوية *(الصيرفي ،2003)*.
- تساهم في توطيد العلاقات بين مديري والموظفين عندما يرون أن أعمالهم وجهودهم في موضع تقدير واهتمام مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين داخل المنظمة *(حسن ،2001)*.
- يعتبر نظام تقييم الأداء من الأساليب التي تساهم في الكشف عن حاجات الموظفين التدريبية في المنظمة ،من خلال تحديد البرامج التدريبية المناسبة لهم ، لتطوير في أدائهم وسلوكهم *(Schnerier et al., 1987)*.
- تساعد في رسم خطط ادارة الموارد البشرية وتطويرها وخاصة في التوظيف ، كنظام الأجور والمكافات وغيره ،ومعايير الإدارة الاخرى مما يؤدي الى رفع مستوى أداء الموظفين داخل المنظمة *(Weatherly, 2004)*.

3-2-2 أهداف تقييم الأداء

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التحقق والتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للإستراتيجيات والخطط المرسومة ، إلا أن هنالك يوجد بعض الأهداف الاخرى التي تساعدنا في تقييم الأداء والتي يمكن انجازها في هذه النقاط التالية *(ادريس والمرسى ، 2006)* :-

1. تخفيض وتقليل معدل الأخطاء عند وضع الخطط والاستراتيجيات .
2. تحقيق التعاون والتكاتف بين الاقسام والوحدات الأدارية التي تساهم في تنفيذ القرارات داخل المنظمة.
3. تحديد المراحل التسلسلية في التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات .
4. تقلل من التكلفة في حال الوقاية من الأخطار والأخطاء والتصدي لها قبل وقوعها واصلاحها على الفور في حال وقوعها .
5. المساعدة في وضع الخطط الاستراتيجية واعادة تخطيطها .

4-2-2 الأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء

يركز على هذه المقاييس المهتميين فقط في الأمور المحاسبية الادارية ، سوف نعرض أهم هذه المقاييس، وبيان أي منهما أكثر فائدة من الناحية العمل الإداري في المنظمة .وكما نعلم ان مقاييس الأداء الجيدة تساعد على تطابق الأهداف الفرعية مع الأهداف استراتيجية للمنظمة . اذ يستوجب على المنظمة تضمين نظام قياس الأداء بكلا من المقاييس المالية والغير مالية.

ولنعرض بعض اشكال هذه المقاييس : تقليدي (مالي) ،وغير تقليدي (غير مالي) ودور بطاقة الأداء في عمل توازن بينهما ، التي اصبحت هنالك تطورات في طرق الاستفادة من استخدام هذه الأنواع من المقاييس (*Kaplan & Atkinson ,2001*).

ومن هنا لا بد من اسعراض مقاييس الأداء المالية ومقاييس الغير مالية بشكل مختصر كما يلي:

- مقاييس الأداء المالية

يتم التعبير عن أهداف المنظمة بوجود مقاييس لعرض نتائجها المالية مثل العائد من الاستثمار (ROI). وغيره الا ان هذه المقاييس تعتبر مقاييس محاسبية تعرضت للكثير من النقد ROS والعائد على المبيعات .

تعتبر الاساليب التقليدية من الطرق التي تهدف الىي تحقيق اعلى نسبة من الأرباح ،لأنها تنمو في بيئة منافسة شديدة ، تتجاهل بعد الجودة في الخدمة او المنتج وبالتالي يؤدي الى التقاعص عن تسليم الخدمة في الوقت المحدد ، مما ينعكس سلبا على المنظمة بعدم رضا العملاء او الزبائن عن خدماتهم *(عبد الملك ، 2006)*.

وبما ان التقييم سيكون بنهاية الفترة المحاسبية هذا يعني أن المنظمة ستتحمل أعباء مادية أضافية بسبب الإنتاج الرديء سواء في السلع أو في الخدمات . وستبقى أسباب الخطأ غير معروفة في نهاية الفترة *(Ali, 2007)*

- مقاييس الأداء غير مالية

من أجل تحقيق أفضل ما يمكن للمنظمات الأعمال فأنه يستوجب عليها أيضاً القيام بالتطور المُستمر من أجل التحسين والإبداع في الأداء ، ومن هنا ظهرت أهمية لتطوير المقاييس الحالية الى مقاييس جديدة أكثر فعالية، لتحقق الأهداف التشغيلية الجديدة لمنظمات الأعمال الحديثة: (زيادة الابتكارات ،سرعة

الاستجابة لطلبات العملاء ،الجودة والدقة في المعاملات) لتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل (غوت ، *2005*).

- ومن أهم مقاييس الأداء غير مالي :

1- مقاييس الجودة :

يُعتبر معيار الجودة مؤشر لنجاح المنظمة وإشارة على استقطاب عملاء جدد وانضمامهم الى المنظمة ، حيث يزداد الولاء عند العملاء القدامى والانتماء عند الزبائن الجدد، فيصبحون من مستخدمي للخدمات والسلع ويصبح له رأي في جودة هذه الخدمات ، مما يؤدي الى تتويج المنظمة بالسمعة الجيدة ، وبجودة خدماتها ، فتزداد الحصة التنافسية السوقية للمنظمة ، مما يؤدي الى توسع في المنظمة وبقائها واستمرارها في السوق في ظل التغيرات التنافسية السريعة . *(الغالبي وادريس ،2007).*

2- مقاييس البحوث والتطوير :

تهدف هذه العملية الى تقليل التكلفة وزيادة الأنتاجية وزيادة العوائد المالية وذلك من خلال عمل الأبحاث بشكل مستمر لتطوير ومواكبة التطورات الحديثة في كل المجالات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

ومن جهة أخرى يتم استخدام مقاييس خاصة للبحوث والتطوير لضمان الاستمرارية والبقاء ومن هذه المقاييس نسبة التغير في المخرجات الى التغير في المدخلات ، وناتج العملية تقسم على الاستثمار في البحث والتطور (الدويري ، 2005).

3- مقاييس الانتاج :

هو مقياس لتقديم المنتج للزبون في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة ، وهو اتجاه اداري تستخدمه المنظمة لانتاج الخدمات بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة وذلك من خلال تحديد معايير لجودة المنتج والتكلفة والوقت ، وتحسين المعايير المخططة للجودة ، وجدولة العمليات ، وتحسين العلاقات مع الموردين .

5-2-2 معايير تقييم الأداء Standards of Performance Appraisal

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه ، أو هو المستويات التي يكون فيها الأداء جيداً ومرضياً (الهيتي ، 2000 ، Jung ,2001).

تقوم معايير الأداء بتعريف النتائج المتوقعة لأداء الموظف لعمل ما ، عملية تحديد هذه المعايير أمر في غاية الأهمية ، فهو أمر ضروري لنجاح عملية التقييم (Latham and Seijts , 2005) .
اذ ولا بد من ضرورة مشاركة الموظفين في وضع معايير الأداء لما لهذه العملية من أثر كبير على نفسيته الموظف، فتنعكس مشاركته إيجاباً على درجة التزامهم وولائهم للعمل في المنظمة (Goffin (Mcconnell,1987; and Wangner, 1997

ومن الأمثلة على هذه المعايير :

معرفة العمل، القيادة، المبادرة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، التعاون، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، وتفويض السلطات .
ومهما تعدد المعايير فلا بد لنا من التركيز على جانبين أساسين في عملية تقييم الأداء:

- **الجانب الموضوعي:** يعبر عن المقومات الأساسية التي يستلزمها طبيعة العمل مثل (كمية الإنتاج ، الجودة ، السرعة ، والوقت المستغل في العمل).
- **الجانب السلوكي :** يكشف لنا عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم ، والإستفادة من التدريب ، ومدى التقبل للنقد ،التعاون ، وعلاقته مع الرؤساء والموظفين (Goffin and Mcconnell,1987; Wangner, 1997).

6-2-2 مميزات معايير تقييم الأداء:

1. أن تكون معايير الأداء مرتبطة بالوظيفة تنبثق من الوصف الوظيفي (Job description) ، حيث يُقيم الموظف بناءاً على إنجازه للأهداف والسلوكيات التي نصت عليها الوصف الوظيفي (هلال ،1996: Simther, 1998).

2. أن تكون واضحة لجميع أفراد التنظيم ، مما يساعدهم في إنجاز اعمالهم بشكل فعال ومتقن (عبد الباقي ، 2000).
3. أن تكون المعايير قابلة للقياس والتحديد (تبتعد عن سمات الموظف الشخصية) وتقيس الجوانب الواجب قياسها في أداءه كإنتاجية الموظف ، السرعة ، الدقة ، التعاون وغيره من الأعمال (Gues,1997).
4. أن تكون واقعية بحيث يستطيع الموظف من تحقيقها ، وهذه الواقعية تساعد الموظفين في إنجازها وعدم هدر وقتهم بإيجاد طرق بديلة عنها لتحسين أدائهم (صالح ،2004 ; المطيري ،1993).
5. أن تكون معايير الأداء لها القدرة على التميز ، فيكون لها القدرة الحساسة لتميز بين أداء الموظفين مهما كانت الفرقات بسيطة (Smither, 1998)

نتضح مما سبق بأن عملية تقييم الأداء ليست بعملية سهلة، فهي تعتمد على معايير تقييم الأداء التي تمثل الدستور المتفق عليه بين المدير والموظف على الكيفية التي يتمكنوا من خلالها تحقيق أهداف العمل والوصول الى أفضل المستويات الأدائية لأنجاز الأعمال بشكل فعال .

7-2-2 مراحل عملية تقييم الأداء Stages of Performance Appraisal

في أي نظام اداري فأنه يتكون هذا النظام (System) من :

(مدخلات – عمليات – مخرجات – تغذية راجعة/عكسية) هذا النظام عبارة عن خطوات متسلسلة ومتتالية ومنطقية التي تساعد على فهم هذه العمليات بصورة منهجية وعلمية وبدقة وموضوعية عالية .

تُعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الصعبة جدا في المنظمة ، اذ يتطلب من المسؤلين تخطيطا دقيقا وسليما مبني على اسس علمية ومنطقية ذات الخطوات المتتابعة لتحقيق أهداف المنظمة ككل .

وفيما يلي العديد من الجزئيات المتعلقة بمواضيع مراحل تقييم الأداء أهمها :

1. مرحلة وضع توقعات الأداء :

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الاولى في تقييم أداء الموظفين ، حيث يتم التعاون ما بين الموظفين والمنظمة لوضع توقعات للأداء،وبالتالي يكون كل منهم على علم بالمهام المطلوب منهم والنتائج المتوقع من تحقيقها .

2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :

نجد بأن هذه المرحلة تتواجد في اطار التعرف على كيفية عمل الموظف لقياس المعايير الموجودة سابقا ، من خلال هذه المرحلة يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية ، حيث يمكننا من الحصول على المعلومات اللازمة لانجاز العمل وتنفيذه بشكل فعال ، تتم عملية تقييم الأداء بشكل مستمر ولا تنحصر عل أي وقت او اي مكان. ولكن يستلزم على المارقبين داخل المنظمة الاستمرار في المراقبة لما له اثر فعال وبارز في تصحيح الانحرافات التي تحدث في العمل وبالتالي نتفادى وقوع الأخطاء في المستقبل *(حميد، 1992 ; حسين ،1997).*

3. مرحلة تقييم الأداء :

في هذه المرحلة تساعدنا على تقييم الأداء للموظفين في المنظمة ومعرفة مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارت المختلفة (ادارية ، تطويرية ، تنموية).

4. مرحلة اتخاذ القرار :

تعتبر هذه المرحلة من المراحل الاخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث يتم من خلالها وضع الخطط التطويرية التي من شانها ان تنعكس بشكل ايجابي على عملية اتخاذ القرارت من خلال التعرف على معظم المهارات والقدرات والأمكانيات التي يحملها الموظف وبذلك ناخذ الخطط المستقبلية بشكل موضوعي وعقلاني (حميد، 1992 ; حسين، 1997 ; *الهيتي، 2003*).

الشكل (2-7)

مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر تطوير الباحث/ بالإعتماد على المصادر التالية : (الهيتي، 2003 ; السالم وصالح، 2002)

8-2-2 أخطاء وصعوبات عملية تقييم الأداء Performance apprasial Limitations and problems

تعتبر عملية تقييم الأداء من المواضيع الحساسة والهامة في المنظمة ، وذلك لكونها تتعلق بالموارد البشرية سواء أكان مديرا أو موظفا أو غيره ، حيث أن هذه العملية ناتجة من طبيعة العمل وبحكم تشخيص شخص على شخص وهذا الحكم قد يكون غير عادل من باب التحيز لأشخاص معينين ،وهذه الأخطاء قد تنتج غالبا بسبب المشرف أو من مشاكل متواجدة في نظام تقييم الاداء .

أولا : الأخطاء المتعلقة بالمشرف :

ومن اهم الأخطاء التي قد يرتكبها المشرف بالموظفين مما يؤدي الى عدم رضا الموظفين عن النتائج لعملية التقييم ما يلي :

- التأثر بالهالة Halo's effects

يتجسد هذا الخطأ في أن المشرف يحكم حكماً عاما على الموظف من مواقع الضعف أو القوة في اداءه أو صفاته ، فقد يكون الموظف على العكس تماما *(Kwong and Cheung,2003;Arnold,2003;Wilson, 2002)*.

- التحيز الشخصي Bias :

يميل بعض المشرفون الى موظفيين معينين لأسباب ليس لها علاقة بمسألة تقييم الأداء سواء كانت اجتماعية او شخصية مثل علاقات القرابة أو الصداقة او غيره ، كل هذه الأسباب تؤدي الى انحياز المشرف لهم ، وبالتالي تتلاشى الموضوعية في نتائج التقييم ، ويكون التقييم غير عادل لهم *(Cheung and Kwong, 2003 ; Wilson, 2002)*.

- التساهل أو التشدد Leniency or Strictness

ان شخصية المشرف تؤثر في عملية تقييم الأداء فبعض المشرفين لديهم الميل لاعطاء تقديرات عالية لجميع الموظفين بغض النظر الى الفروقات الفردية وذلك خشية من غضب الموظفين او تعاطفا معهم أو لاظهار نجاح الادارة ومن جهة اخرى قد يكون المشرف على العكس تماما له الميل لأعطاء تقديرات منخفضة لتقييم الموظفين دون النظر الى الأداء الفعلي للموظفين داخل المنظمة .

ثانيا : الأخطاء المتعلقة بنظام عملية الاداء :

تعتبر ادارة الموارد البشرية والادارة العليا في أي منظمة هي الحصة المسؤولة عن تقييم الأداء، وبالتالي فهي المسؤولة أيضا عن متابعة العمليات الداخلية للمنظمة ، والتأكد من خلوها من الأخطاء التي تقف حائلا في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ، فأن هنالك بعض الأخطاء المرتبطة بعملية التقييم نعمل على علاجها.

وبعض الأخطاء المرتبطة بعملية تقييم الأداء ما يلي :

- استخدام اسلوب موحد لا يتناسب مع جميع الوظائف :

عادة ما يتم تعميم طريقة واحدة لتقييم الأداء في جميع الإدارات والأقسام في المنظمة بغض النظر عن طبيعته الوظائف ومستوياتها ، فعملية تعميم مطبقة على جميع الوظائف والادارات الاخرى في المنظمة لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية *(Suutari and Tahvanainen, 2002;Waite and Dove, 2000)* .

- اتجاه بعض المنظمات في التحفظ أو الاعلان عن نتائج تقييم الاداء :

يتم تطبيق هذه الاتجاهات حسب طبيعة المنظمة اذ يتم تقيم أداء الموظفين وعدم ابلاغ الموظفين بالتقيم الخاص بهم ، والبعض الاخر من المنظمات يقوموا بابلاغ فئة من الموظفين وعادة يكونوا الموظفين غير المرضي عن ادائهم تسمى (السرية النسبية)
وذلك من اجل تحسين من أدائهم ، لأن الهدف الرئيس من التقييم هو تحسين وتطوير أداء الموظف . أما النوع الاخر من التقييم هو أعلان الموظف عن نتائج تقييمه جهراً وعلناً اذ يقوموا بالتوقيع على نموذج تقييم الأداء والاطلاع على أدائهم وموافقته على التقييم الموضوع له*(Wright, 2002;Latham and seijts, 2005)*

- عدم الاهتمام بتدريب المشرفين المباشرين :

التدريب الدوري ضروري جدا سواء للموظفين القدامى أو للموظفين الجدد وتذكيرهم باساليب التقييم الحديثة وكيفية تفادي الاخطاء الشائعة. وعملية عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم مع المشرفين المباشرين *(Shibata, 2000;Watts and Levy, 2004)*.

نستخلص مما سبق أن :

مراحل عملية تقييم الأداء في أي نظام إداري عبارة عن (مدخلات ــــ عمليات ــــ مخرجات) عبارة عن خطوات متسلسلة ومتتالية ومنطقية التي تساعد على فهم هذه العمليات بصورة منهجية وعلمية وبدقة وموضوعية عالية .

وفيما يلي ملخص لأهم لمراحل تقييم الأداء :

1- مرحلة وضع توقعات الأداء

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء .

3- مرحلة تقييم الأداء .

4- مرحلة اتخاذ القرار.

من الصعوبات والأخطاء التي تحدث في عملية تقييم الأداء ما يلي :

1- الأخطاء المتعلقة بالمشرف : كتأثر بالهالة أو التحيز الشخصي لأفراد معينين داخل العمل أو كتساهل أو التشدد في عملية التقييم .

2- الأخطاء المتعلقة بنظام عملية الأداء : كأستخدام اسلوب موحد لا يتناسب مع جميع الوظائف ، اتجاه بعض المنظمات في التحفظ أو الإعلان عن نتائج التقييم للأداء ،عدم الأهتمام بتدريب المشرفين المباشرين .

الفصل الثالث :الدراسات السابقة

3-1 الدراسات الأردنية والعربية

3-2 الدراسات الأجنبية

3-3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

بعد أن تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء ، فأنه سيتم مراجعة أهم الدراسات (العربية والاجنبية) ذات العلاقة بالدراسة ، مرتبة حسب تواريخ نشرها من الأقدم اللى الأحدث مبتدأ بالدراسات العربية ويليها الدراسات الاجنبية كما يلي:

1-3 الدراسات الأردنية والعربية

1- دراسة (البشتاوي ، 2001) ***بعنوان " تقويم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والادارة على أساس الأنشطة " ، دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية (بنك الأردن).***

هدفت هذه الدراسة الى وصف بعد التكامل للنظم الأدارية والمحاسبين في البنوك مبنية على أساس الانشطة وبناء فلسفه للتناسب مع عمل البنوك ويتم التركيز على أساس دراسة ميكانيكية تقوم على تحليل مخرجاتها لاستخدامها في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال في قطاع الخدمات المصرفية المتمثلة في بنك الأردن وجميع فروعها في المملكة موجهه هذه الدراسة خاصة لمدراء فروع بنك الأردن .

توصلت هذه الدراسة الى أن تطبيق أنظمة التكاليف على الأبعاد الأربعة لنظام BSC ستقدم مؤشرات دقيقة للأداء مما يؤدي الى تطوير وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للعميل ، اذ أدى ذلك الى تخفيض تكاليف كل خدمة ، واظهار خدمات مصرفية بنكية جديدة ، وزيادة رضا العملاء عن دقة العمل وخدمات البنك ،وظهر ايضا ان التفاعل المعلوماتي الحاصل ناتج من وجود تكامل للنظم الادارية جراء عن عملية اجراء تحليل استراتيجي للتكاليف والتي تتضمن تحديد الأنشطة الهامة والرئيسية والأنشطة الفرعية بشكل هرمي وتسلسلي مما يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وتحسين من أدائها .

واوصى الباحث الى ضرورة تغير في تصميم النظام الأداري والمحاسبي في البنك وذلك لمتابعة التغيرات المستمرة ، وتخصيص ايضاً دورات تدريبية لرفع كفاءة أداء العاملين والتوازن بين العمل اليدوي والألكتروني ، وضرورة استخدام قواعد بيانات خاصة بعملياتها الداخلية والمالية وتحليلها وفق مخرجات النظم الحديثة .

2- دراسة (شخشير ، 2003) بعنوان "واقع العملية الأدارية لتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع البنوك التجارية الأردنية " .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى واقع العملية الادارية لتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع البنوك التجارية الأردنية حيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد الجهات التي تقوم بدور تقييم الأداء في هذه القطاعات وأكثر الأخطاء شيوعا التي ترتكبها البنوك عند تقييم أداء العاملين في القطاع البنكي .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير نموذج لتقييم الأداء ويتكون من عدة مجالات منها مجال مشاركة العاملين في تقييم الأداء ومجال التغذية الراجعة .

وبعد تحليل لهذه البيانات أظهرت نتائج الدراسة بأن المديرين في القطاع المصرفي يرون وجود تقارب نسبي بين واقع عملية تقييم الأداء ومجالات التقييم (مشاركة العاملين في تقييم الأداء ومجال التغذية الراجعة) فأنها تخلو عملية تقييم الأداء من الأخطاء هذا من وجه نظر مدراء المصارف الأردنية .

أما الموظفون يرون بأن عملية تقييم الأداء مليئة بالأخطاء وبحاجة للتعديل والاصلاح .

واخيرا دلت نتائج هذه الدراسة على امكانية ارتكاب مجموعة من الأخطاء من وجهه نظر الموظفين خلال عملية التقييم للأداء منها : التأثر بالهالة ، خطأ التشدد ، وخطأ النزعة المركزية .

3- وفي دراسة (الحنيطي ،2003) بعنوان " التعرف لاتجاهات العاملين في القطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن " .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء العاملين في القطاعات الحكومية الأردنية ، والقدرة على كشف مدى تأثير ذلك على خصائصهم وصفاتهم الشخصية والوظيفية ضمن اتجاهات معينة ومعرفة الأسباب التي تجعلهم يؤيدون او يعارضون لتطبيقها .

كانت حجم العينة في هذه الدراسة (399) موظف وموظفة تم اختيارهم بشكل عشوائي طبقي مأخوذة من اربعة وزارات عشوائية بنسبة 15% من الوزارات الأردنية الكلية وبعد تحليل الاستبانات تم استخلاص النتائج التالية :

أ) موافقة الموظفين لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء على ان يشمل التقييم جميع الموظفين دون استثناء لأي موظف .

ب) عدم وجود اختلافات فردية في اتجاهات الموظفين نحو تطبيق لبطاقة الأداء وتعزى ذلك لخصائصهم الوظيفية المتعلقة بالجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة .

ج) تشجيع الموظفين على تطبيق هذه البطاقة وذلك للاسباب التالية :

- الاتفاق على الية معينة بين الرئيس والمرؤوس حول تحقيق الأهداف واستراتيجية العمل في المستقبل .
- مشاركة الموظفين في الرأي والتعبير عن وجهات نظرهم حول تقييم أدائهم .
- تقوية علاقة التعاون بين الرئيس والمرؤوس .

4 – دراسة (أبو دولة ،2005) ***بعنوان " ممارسات نظام تقييم الأداء في منظمات الأعمال الأردنية العامة والخاصة ".***

هدفت هذه الدراسة الى التعرف لممارسات تقييم الأداء في منظمات الأعمال ، حيث بلغ حجم عينة الدراسة ما يقارب (74) مديراً من مديرين الموارد البشرية فقد تم بناء استبانة خاصة لتحقيق أهداف الدراسة .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

أ) تجرى عملية تقييم الأداء للموظفين مرة واحدة سنوياً من خلال المشرف المباشر على الموظفين .
ب) تفضيل القطاع الخاص على القطاع العام من ناحية ممارستهم لنظام تقييم الأداء المتبع لديها.
ج) وجود تأثير لدرجة متوسطة لعملية التقييم على بعض الوظائف للموارد البشرية مثل (الترقية،الاحتياجات التدريبية).

5- دراسة (زويلف ونور ،2005) **بعنوان " أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء ، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأردنية "**

تهدف هذه الدراسة الى الى بيان التقصير في الاداء التقليدي والذي يركز على قياس الأداء بالدرجة الأولى وعلى الجانب المالي ومعرفة مدى استخدام لهذا البطاقة لتقويم الأداء الأستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية .

تم توزيع (75) استبانة على كل من مديرين الأدارة العليا والأدارة الوظيفية والعاملين في مواقع مختلفة في البنك ،وبعد تحليل البيانات ظهرت النتائج التالية :

أ) عدم توفر تطبيق متكامل لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية ،لم تتبلور فكرة الإستخدام الكامل لبطاقة الأداء في البنوك التجارية الأردنية على الرغم من توفر الركائز الأساسية لتطبيق هذا النظام .

ب) لدى البنوك التجارية الأردنية أهداف استراتيجية تسعى لتحقيقها مثل الزيادة في الحصة السوقية ، والتمييز في الخدمات ، وتطوير مهارات العاملين على طول فترة التخطيط الإستراتيجي .

6- دراسة (دوديت ،2009) بعنوان ***" معوقات استخدام بطاقة الاداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)".***

تهدف هذه الدراسة الى معرفة معوقات والصعوبات التي تحول من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين في البنوك الأردنية .

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين في البنوك التجارية الأردنية وتم الاعتماد على طريقة المسح الميداني وتوزيع الاستبانات بطريقة عشوائية واختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة 3% من الموظفين في البنوك التجارية الأردنية وفي مختلف المستويات الادارية والتي تبلغ عددهم (333) موظف وموظفة ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من عدة أجزاء الجزء الأول المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والجزء الثاني يتكون اسئلة لمعرفة مدى وجود معوقات التي تحول من استخدام هذه البطاقة في البنوك التجارية الأردنية ،الجزء الثالث تتكون من مجموعة من الفقرات التي تقييس الواقع الفعلي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومن ثم التأكد من صدق الأداء وثباتها .

وبعد التحليل الأحصائي لهذه الدراسة توصلت هذه الدراسة الى ما يلي :

1- يوجد أثر ذات دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة (المعوقات) التأهيل ، المعلومات ، العوامل الأدارية ، التخطيط ، التوعية) مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية .

2- لا يوجد فرق ذات دلالة احصائية في تقويم الباحثين لواقع استخدام هذه البطاقة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي والخبرة).

وفي ضوء هذه النتائج تم التوصل الى عدة توصيات منها :

أ) ضرورة معالجة المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية .

ب) ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية نظرا لأهميتها وتطبيقها في نظام اداري داخل البنك وأداء لقياس أدائها الاستراتيجي .

ج) أن يقوم البنك المركزي الأردني بتشجيع جميع البنوك الأردنية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأن يتم شرح لهم مزايا تطبيقها BSC بغرض تحسين من أدائهم وتحقيق أهدافهم .

7- دراسة (عزايزية ، 2010) بعنوان ***" المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الاردنية (دراسة ميدانية)" .***

هدفت هذه الدراسة الى الى قياس المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال عرض أثار عدم معرفة البنوك لهذه البطاقة (BSC) ، ولأهمية هذا الموضوع وتطبيقه عندهم ، وعدم القناعة بالمقاييس التشغيلية أو تكاليف التشغيلية ، وعدم توافر كوادر مؤهلة ومدربة على هذا التطبيق لاستخدام بطاقة الأداء لتقييم الأداء الشامل، وذلك من أجل التجاوز عن هذه الصعوبات والمعوقات وايجاد حلول للصعوبات التي تحول دون تطبيق هذه هذا النوع من الانظمة لتقييم الاداء ولتحقيق الأهداف .

تم تصميم استبانة وتوزيعها على العينة المستهدفة تمثلت ب (المدير المالي ، نائب المدير المالي، مدير العمليات ، المدير الأداري) بالبنوك الأردنية التجارية .

اذ تم تصميم و توزيع (52) استبانة وكان المسترجع منها (47) استبانه وبعد تحليلها توصلت الدراسة الى النتائج التاليه اهمها ما :

المعوقات التي تواجه البنوك نتاجها عدم المعرفة بأهمية التطبيق وتكاليف تطبيقها لبطاقة الأداء، وعدم توفر الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة لتطبيق هذه البطاقة في البنوك التجارية الأردنية.

واوصت هذه الدراسة بالتجاوز عن الصعوبات التي تمنع من استخدام هذه البطاقة في البنوك التجارية الاردنية وذلك من خلال نشر المعرفة وتطبيق نظام بطاقة الأداء من خلال عقد مؤتمرات وندوات والبرامج التعليمية والعلمية التعريفية المتعلقة بنجاح بطاقة الأداء المتوازن ، وتدريب الموظفين على كيفية تطوير واستخدام بطاقة الأداء لتوعيتهم بمزايا بطاقة الأداء المتوازن .

8- دراسة (الذيبية ،2011) ***بعنوان " مدى تطبيق نظام الأداء المتوازن (BSC) في المصارف التجارية اليمنية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية " .***

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تطبيق لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها ومحاورها الأربعة :

(البعد المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ،النمو والتطور).

حيث قام الباحث بمحاولة ايجاد حلاً لمشكلة هذه الدراسة ، ومعرفة مدى فرصة تطبيقها لهذه البطاقة في البنوك التجارية اليمنية ، من خلال تطوير وتوزيع استبانه بطريقة المسح الميداني حيث تم توزيع (60) استبانه وتم تحليل (48) منها على برمجية SPSS، حيث قام الباحث باستخدام منهج الوصفي الاستقرائي للوصول الى النتائج التالية :

توصلت هذه الدراسة الى أن المصارف التجارية اليمنية تقوم بتطبيق النظام المتوازن بأبعاده الأربعة من خلال المقاييس والمعايير الاستراتيجية للأداء والاستفادة منها لتحقيق أهدافها وتطبيق النظام المتوازن .

ومن التوصيات المستخلصة من هذه الدراسة أن المصارف التجارية اليمنية بحاجة الى اضافة المزيد من المعايير الاستراتيجية للأداء لتكون قادرة على متابعة ومواكبة التطورات الخارجية .

9- دراسة (الغريب ،2012) ***بعنوان " مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية " .***

هدفت هذه الدراسة الى عرض المرتكزات النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن وكما هدفت ايضاً الى معرفة امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية والتطرق الى أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك التجارية الليبية .

قام الباحث بتطوير استبانة وكان حجم عينة الدراسة مكون من (120) مدير من مديري الإدارات والموظفين في تلك البنوك .

تم تحليل الاستبانات على (SPSS) وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

توصلت هذه الدراسة الى وجود بيانات بشكل متوفر ومتاح باستخدام مقاييس الأداء لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية البيبية ، وكما توصلت الدراسة الى ان البنوك التجارية البيبية على استعداد كامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية ، فقد كانت درجة امكانية استخدامها عالية حيث

بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.03 ويعتبر مؤشراً ايجابياً على أن هذه البنوك تتوافر لديها متطلبات استخدام لهذه البطاقة (BSC) .

واوصت هذه الدراسة عدة توصيات منها :

أ) ضرورة تطبيق بطاقة بطاقة (BSC) في البنوك الليبية لأنها تعتبر عنصراً هاما للمنافسة بين البنوك العالمية .

ب) يجب على إدارات البنوك تجاهل الصعوبات والتحديات التي تقف أمام تطبيق هذه البطاقة والتغلب على هذه الصعوبات من خلال إبراز أهمية البطاقة عن طريق وضع برمج تدريبة وندوات علمية ورصد مبالغ كافية لتوفير متطلبات المالية والمادية لتطبيق(BSC).

ج) أهمية قيام البنك المركزي اليبي بتبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وأن توضح للبنوك التجارية مزايا تطبيق هذه البطاقة بهدف تحسين أدائها ولتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

ملخص الدراسات العربية

هذا وبعد استعراضنا للدراسات العربية المتعلقة بموضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء نستنتج ما يلي :

1- هدفت الدراسات العربية الى التعرف على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعلى الصعوبات التي تواجه المنظمات لتطبيق هذا النظام (BSC)،اذ التمسو الفرق من تطبيق هذه البطاقة بأن الخدمات المتاحة اصبحت من أفضل الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وأنهم على رضى تام من الخدمات وتسهيلات المقدمة لهم ، ومن الصعوبات التي واجهها البنوك والمنظمات هو فقر الموظفين للعملية استخدام هذه البطاقة وعدم معرفتهم لماهيتها وفوائدها لهذه البطاقة وظهر ذلك من خلال دراسة كل من البشتاوي (2001) ، العزايزية (2010).

2- وقد ظهرت بطاقة الأداء لتقيم أداء العاملين في المنظمات الأعمال مرة واحدة سنوياً من أجل التأكد من صحة سير العمل من خلال المشرف المباشر ، اذ يؤثر ذلك إيجاباً على قوة سير المنظمة (البنك) ،وزيادة حصتها السوقية التنافسية بين المنافسين عندما تكون متميزة في خدماتها ودقيقة في عملها كما ورد في دراسة ابو دولة (2005) ، زويلف ونور (2005) .

3- من حق الموظفين الحصول على العدالة والشعور بالمساواه اذ أنهم يشجعون على تطبيقها (لبطاقة الأداء) ولكن بشرط تطبيقها على جميع الموظفين على حد سواء ، وعدم التحيز والتمييز بين الأفراد وعدم التأثر بالهالة والنزعة المركزية وغيرها من الأساليب التحيزية بين الموظفين ، وورد هذا الموضوع في دراسة دودين (2009) ، الحنيطي (2003) .

4-وأن بعض الدراسات العربية اظهرت لنا بانها مطبقة لبطاقة الأداء المتوازن كما في البنوك الليبية واليمنية فتم تطبيق المحاور الأربعة للبطاقة من خلال مقاييس الأداء والمعايير الإستراتيجية لتقويم الأداء ، وتواجد البيانات بشكل متوفر ومتاح لإستخدام مقاييس الأداء وأبعاده وأن البنوك الليبية على استعداد تام لتطبيق هذه البطاقة فكانت درجة استخدامها عالية ومتوسط حسابي 4.03 كما وردت في دراسة الذيبية (2011)، والغريب (2012) .

مما سبق نجد ندرة الدراسات العربية التي تبحث بموضوع بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الإداري في القطاع المصرفي، لذلك جاءت هذه الدراسة في محاولة التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء لتقييم أداء الموظفين في البنوك التجارية الأردنية .

2-3 الدراسات الأجنبية

لقد تناولت العديد من الدراسات الأجنبية مفهوم بطاقة الأداء وتقييم الأداء ،والآتي هو إيجاز لأهم الدراسات التي تتعلق بهذه الدراسة مرتبة من الأقدم الى الأحدث :

- ***الدراسات الأجنبية المطروحة في قطاعات الغير مصرفية***

1. دراسة (Kaplan and Norton, 1992) بعنوان :

The Balance scorecard Measures that Drive Performance" "

قام في هذه الدراسة كل من كابلان ونورتن ، فقد تم اقتراح بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة كنهج تعتمد عليه لقياس وتقييم الأداء ، وذلك من خلال مجموعة من مقاييس الأداء المالية والغير مالية ، من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المنظمات ولتحقيق ميزة تنافسية .

وكان المنهج المقترح له أربعة أبعاد رئيسية :

أ) البعد المالي : كيف ننظر إلى المساهمين؟

ب) بعد العملاء : كيف ينظر العملاء الينا ؟

ج) بُعد العمليات الداخلية : ما الذي يجب أن نتفوق به ؟

د) بُعد النمو والتعلم : هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق القيم ؟

فقد أوضح كل من كابلان ونورتن أهمية لبطاقة الأداء المتوازن ، وذلك لتجنب حدوث مثالية في محور على محور آخر (عدم طغيان محور على الآخر) ،فقد تزود مديري التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء .

2. دراسة (Shah and Murphy, 1995) بعنوان :

" Performance Appraisals for Improved Productivity "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء في المنظمات التي تعمل في مجال الإستشارات الهندسية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وهدفت أيضاً إلى تقديم مقترحات عديدة في محاولة زيادة فاعلية تقييم الأداء داخل تلك المنظمات . تم توزيع الأستبانات على(42) منظمة تعمل في مجال الإستشارات الهندسية في الولايات المتحدة

الأمريكية وقد بلغ عدد العاملين في هذه المنظمات (343)موظف . وقد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

أ) بينت هذه الدراسة بأن جميع المنظمات التي تعمل في مجال الإستشارات الهندسية في الولايات المتحدة لديها نظام رسمي لتقييم الأداء ، وأن المنظمات المتوسطة الحجم لها أهمية أكبر لعملية تقييم الأداء دون المنظمات الأخرى .

ب) اكتشفت هذه الشركات أن فيما يخص معايير الأداء المستخدمة بأن 50% من المنظمات المشاركة في هذه الدراسة تعتمد على الخبرة الفنية كمؤشر هام للأداء الجيد ، و 30% تعتمد على مهارات الإتصال وإدارة المشاريع .

ج) أكدت النتائج بأن المسؤول المباشر (Supervisor) هو المسؤول الأول عن عملية تقييم الأداء للموظفين بنسبة 91% من عينة الدراسة ، و 40% من المنظمات قامت بتجهيز دورات تدريبية متخصصة للقائمين على عملية تقييم الأداء لموظفيها .

دراسة (Smith et al., 2000) بعنوان :

" Removing Performance Appraisal and Merit Pay in the Name of Quality : An Empirical Study of Employees Researchers. "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى شعور المسؤولين عن عملية تقييم الأداء لعدم الإرتياح أثناء عملية تقييم الأداء في المنظمة ، من خلال معرفة وإدراك لأهمية تقييم الأداء من وجهة نظر المسؤولين ، وهدفت أيضا إلى معرفة دور بعض العوامل الشخصية المُرتبطة بالمسؤولين مثل : (مهارات الإتصال، العمر ، الخبرة العلمية) كمؤشرات لهذا الشعور وأثر مدة العلاقة بين المسؤولين عن تقييم الأداء والموظفين الخاضعين لعملية تقييم الأداء . تكونت عينة الدراسة من (108) مُشرف مسؤول عن العملية تقييم الأداء في منظمات القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية وبعد تحليل لهذه البيانات توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

أ) عملية تقييم الأداء في معظم الحالات تشعر المُشرف المعني لعملية تقييم الأداء بعدم الإرتاح وخاصة إذا ما ارتبطت نتائج العملية بأهمية واضحة على ُمستقبل الموظف الخاضع للتقيم .

ب) تكون الشعور بعدم الإرتياح بدرجة قليلة في حال كان عُمر المشرف المسؤول كبيراً وإن خبرته العملية طويلة وقدرته على الإتصال الفعال .

ت) عدم وجود أهمية للفترة الزمنية لعلاقة المشرف المعين مع موظفين على الشعور بعدم الإرتياح من جانب المشرف أثناء قيامه بتقييم أداء الموظفين.

3. دراسة (Gray, 2001) بعنوان :

“Individual Differences in 360 Degree feedback”

والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لرودود فعل الموظفين الناتجة عن الإختلافات في العوامل الشخصية فيما بينهم ، كما هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية المنظمات في تطوير الوسائل والأساليب المتبعة لتزويد موظفيها بالتغذية الراجعة ، وهدفت ألى معرفة مدى قبول الموظفين ورضاهم للتغذية الراجعة عن أدائهم بعد عملية التقييم . وكانت عينة الدراسة مكونة من (148) من (13) منظمة وقد تم إشراكهم في برنامج تدريبي خاص (360 feedback) لأغراض الدراسة . توصلت هذه الدراسة الى ما يلي :

أ) وجدت في هذه الدراسة تباين بين الموظفين في ردود أفعالهم نحو التغذية العكسية المتعلقة بأدائهم قبل وبعد تزويدهم ببطاقة الاداء لتقييم أدائهم .

ب) ترى المنظمات ضرورة لتوسيع نطاق الإشراف واستخدام قاعدة بيانات متخصصة في نتائج عمليات تقييم الأداء في المنظمة من الإمكانيات التي تساعد المشرف المباشر والمسؤول عن تقييم الأداء في زيادة فاعلية عملية تقييم الأداء .

4. دراسة (Zaman, 2002) بعنوان :

"Balance scorecard Implementation In Australian Companies: An Exploratory Study of current corporate practice and Strategic Intent".

هدفت هذه الدراسة إلى التحري عن الوضع الحالي والوضع المستقبلي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن والمخططات المستقبلية لتطبيقها. وذلك من خلال دراسة (50) شركة إسترالية، وأظهرت بأن 33% منها مطبقة لبطاقة الأداء وأن 25% مخطط لتطبيقها مستقبلاً.

وتوصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

أ) أن هنالك قصور في المبادرة والتخطيط من قبل الإدارات العُليا في شركاتهم لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لديهم .

ب) تؤمن الشركات بأن تطبيق لبطاقة الأداء المتوازن هو شيء مهم جداً لهم ،لأنها تُعتبر هذه البطاقة عبارة عن نظام لقياس الإدارة ، كما أن الإدارة العليا مدركة لضرورة تطبيقها ، تعتبر أمر في غاية الأهمية .

5. دراسة (Manoj & Subnastish , 2005) بعنوان :

"Utilization of the Balanced scorecard in Indian Companies".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الهندية من خلال الكشف عن استخدامها للأبعاد الأربعة لبطاقة (البعد المالي، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، وبعد النمو والتطور) لقياس أدائها .

شملت هذه الدراسة (579) شركة هندية ، وقد تم توزيع استبانة استهدفت استطلاع أداء مديري الدائرة المالية يهذه الشركات . وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

أ) نسبة اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في الشركات (45.28) مقارنة بنسبة (43.95) في الولايات المتحدة الأمريكية .

ب) من الصعوبات التي تواجه الشركات الهندية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي عدم معرفة الأوزان النسبية لكل بُعد من أبعاد البطاقة.

6. دراسة (Iselin et al,. 2008) بعنوان :

"The effect of the Balance scorecard on Performance ".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، والبعد الأجتماعي) ، على تقييم الأداء ، وقد طبقت هذه الدراسة على 146 شركة صناعية بأستراليا والتي تفوق عائداتها عن 100 مليون دولار سنوياً. وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة بأنه : وجدوا علاقة إيجابية بين وضوح الأهداف الإستراتيجية ، ونظام قياس الأداء مع أداء المنظمة الكلي .

وكما أثبتت هذه الدراسة من وجود أثر للأبعاد الاربعة لبطاقة الأداء .

(البعد المالي ، بُعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو والتعلم)مع أداء المنظمة .

ومن أهم المقاييس التي عبرت عنها بطاقة الأداء :

مالياً : الربح والتدفقات المالية – رضا العملاء – جودة المنتج – الإبتكار – كفاءة العامل- ، تكنولوجيا المعلومات كلها كان لها الأثر على أداء المنظمة وكما أظهرت الدراسة إلى عدم وجود أي أثر (المسؤولية الإجتماعية) على أداء المنظمة .

7. دراسة (Steven & Kaplan & Winsner, 2009) بعنوان :

" The Judgment Effects of Management Communication and a fifth Balanced scorecard Category on Performance Evaluated "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان إختيار الإدارة في الإتصالات الإدارية كمحور خامس من محاور بطاقة الأداء مطبقاً في الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية ، ومدى تطبيقها لمحاور الأداة الأربعة حول تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وتحسين الإتصالات الإدارية، وبيان أهمية تحسين الإتصالات الإدارية كمحور خامس لبطاقة الأداء المتوازن ، واقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقابلات الميدانية مع مديري للحصول على بيانات .

وأظهرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت على الشركات الصناعية في شمال الولايات المتحدة الأمريكية حول الهدف الأستراتيجي ،أن من يحدد الأهداف الاستراتيجية هو مدير واحد دون سواه ، والذي يتضمن مجموعة من الأستراتيجيات الأداء المحددة مسبقاً. كما بينت الدراسة أن تحسين الإتصالات الإدارية كمحور خامس لبطاقة الأداء المتوازن حول الهدف الإستراتيجي يؤدي إلى تأكيد من المعلومة من حوله.

8. دراسة (Greiling, 2010) بعنوان :

Balance scorecard Implementation in German Non- profit " Organization"

تهدفت هذه الدراسة لعرض تقرير عن نتائج الدراسة التجريبية الإستكشافية في المنظمات الألمانية الغير هادفة للربح ، فيما يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن ، من حيث المستويات الإدارية،وعرض للتحديات والصعوبات الرئيسية ومدى فرصة استخدام بطاقة الأداء المتوازن .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

أ) تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في معظم الحالات كأداة لقياس وليس نظاماً للأداة .

ب) تطبيق الأداء المتوازن في بيئة غير هادفة للربح إذ أنها لم تتكيف بصورة كافية مع عمليات المنظمة الغير ربحية .

9. دراسة (Zwyalif, 2012) بعنوان :

" The Possibility of Implementing Balance Scorecard in Jordanian Privite University "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى رغبات وحاجة الجامعات الخاصة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء موظفيها ، ومعرفة قدرة هذه الجامعات على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ضمن مواردها المتاحة . ولتحقيق هذه لأهداف قام الباحث بجمع بيانات من الجامعات الأردنية الخاصة عن طريق توزيع 151 استبانة موجهه الى عمداء ورؤساء أقسام الكليات ومديري الماليين ، وبعد تحليل هذه الإستبانات توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

أ) وجد في هذه الدراسة الى تقبل الجامعات الخاصة لفطرة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وإدراكهم لأهمية تطبيقها لمساعدتهم في عملية تقييم الأداء .

ب) أظهرت هذه الدراسة توفر الموارد المالية ، والموظفين الذين لديهم الرغبة على التدريب على بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الاردنية الخاصة ، ,ان الظروف مناسبة جدا لتطبيقها .

10. دراسة (Ratnasingam ,2014) بعنوان :

" The Evolution of Balance Scorecard and its impact on Web Services Quality"

تهدف هذه الدراسة إلى التكامل بين المحاور المالية والغير مالية في المنظمات الصغيرة من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي يتكون من أربعة محاور (المحور المالي ، محور العملاء ، العمليات الداخلية ، والنمو والتطور)، يتطلب لنجاح البطاقة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والأنترنت داخل المنظمة .

ركزت الدراسات السابقة على العمليات التكنولوجية والإمكانات المتاحة لتقليل من التكلفة وزيادة الجودة للمنتج أو خدمة المقدمة للزبون .

والهدف من استخدام تكنولوجيا المعلومات في بطاقة الأداء هو من أجل قياس النظام الرقابي للأداء وجودة منتجات وخدمات العاملين وأيضا من أجل التواصل بين الأقسام لأخذ التغذية الراجعة أول بأول .

وأظهرت نتائج هذه الدراسة الإستكشافية أن المساهمة في عملية ارشاد المنظمات لإستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية تقييم الأداء الأداء منعكسا ذلك على الإنجاز وجودة الخدمة والمنتج المقدم .

- ***الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقطاعات المالية والمصرفية .***

1. دراسة (Snape el al., 1998) بعنوان :

"Performance Appraisal and Culture: Practices and Attitudes In Hong Kong and Great Britain".

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة ما بين عملية لتقييم الأداء من وجهة نظر المديرين في كل من هونغ كونغ وبريطانيا ، وقد هدفت أيضا إلى التعرف الى مدى إهتمام الإدارة بوجهات نظر الموظفين أثناء تصميم عملية تقييم الأداء . تكونت عينة الدراسة من (276) مديراً منهم (141) مدير من هونغ كونغ ، (136) مديراً من بريطانيا يعملون في قطاعات مختلفة في البلدين (خدمات مالية ، خدمات هندسية ، منظمات غير ربحية).

وقد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها : أن المنظمات التي تعمل في هونغ كونغ أظهرت النتائج بأن عملية تقييم الأداء تُعتبر عملية إرشادية وتوجيهية ، وكما أكدت النتائج تفضيلهم لإستخدام المعايير اتقييم الأداء ، ومشاركة المديرين في الإشراف على عملية تقييم الأداء .

2. (Smith and Rupp, 2003) بعنوان

"Exploring the Link Among Performance Rating Pay and Motivate aspects".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لمدى تأثير نتائج تقييم الأداء على نظام المكافآت والأجور في المنظمة ، كما هدفت الدراسة الى التعرف إلى أثر تلك النتائج على حافزية ومعنويات الموظفين .

تكونت عينة الدراسة من (53) مشرفاً ومديرا في منظمات الأعمال وتعمل في خمس مجالات (البنوك ،صناعة البرمجيات ، الخدمات المالية ، الأتصالات، الدعاية الصحية). وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

أ) وجود علاقة إيجابية بين سنوات العمل في المنظمة (تعتمد على الأقدمية) ، وحرص الموظف على تحقيق نتائج إيجابية فيما يخص تقييم الأداء ، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة فاعلية الموظف وشعوره بالأمان الوظيفي.

ب) بينت نتائج هذه الدراسة بأن (58%) من الذين استجابوا لتقييم الأداء قد قدموا ضعف الأداء الطبيعي الذي كانوا يسلكونه ، وتم مكافئتهم مادياً ومعنوياً ، مما زاد ذلك من فعاليتهم في عملهم وجودة في إنتاجهم .

ج) وجود علاقة طردية ما بين عمر الموظف واهتمامه لتحقيق نتائج التقييم للأداء، فكانت العلاقة طردية ،فبزيادة عمر الموظف يزداد ثقة الموظف بنفسه وبقدراته ، ويكون تقييم أداءه مرتفعا ،فيبرز دوره وأهميته في المجتمع .

3. دراسة (Davis & Albright, 2004) بعنوان :

"An investigation of the Effect of Balanced score card Implementation of financial Performance "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء المالي، من خلال معرفة والإطلاع على بطاقة الأداء فيما إذا كانت تحتوي على مقاييس غير مالية تقود إلى تحسين الأداء المالي بشكل فعال . طبقت هذه الدراسة على على **منظمة مصرفية** تقع في الجنوب الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية ، التي تكونت من (14) فرع في مواقع جغرافية مختلفة . حيث توصلت هذ الدراسة إلىنتائج أهمها :

أن فروع البنك المطبقة لبطاقة الأداء قد تحسن وضع أدائها عن باقي الفروع الغير مطبقة، وتوصلت أيضا إلى وجود تطور للأداء المالي وذلك عند وضع مقياس مالي يتم استهداف الأداء ، فهنالك علاقة سببية بين البطاقة والأداء المالي ، يرجع ذلك إلى استخدام فروع البنك لمقياس الأداء المالي كهدف يسعى لتنفيذه وتحقيقه على مستوى الوحدات التشغيلية ، مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجة المرجوة .

4. دراسة (Dhramasiri, 2009) بعنوان :

"Strategic orientation Of HR Managers Commercial Banks In South Asia".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة توجيهات مدراء الموارد البشرية لإستراتيجيات البنوك ، وهدفت أيضا إلى التعرف للعوامل الشخصية التي تؤثر على عمل وتطبيق إستراتيجيات البنوك ، وتساهم في التأثير على توجيهات مدراء الموارد البشرية لتنفيذ هذه الإستراتيجيات.

فقد تم توجيه هذه الدراسة إلى مدراء البنوك في الباكستان والهند وبنغلادش وكانت الدراسة تعتمد على المقابلات الشخصية المعمقة . وبعد إجراء المقابلات الشخصية مع مدراء التنفيذين ، ومدراء المالية ، ومدراء الموارد البشرية ،تم استخلاص النتائج التالية:

أ) يعود سبب عدم سير عمل استراتيجات البنك الى العوامل الشخصية للمدير. حيث وجد أيضاً بعض مديري لديهم المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) ويصعب نقل ما يريدون الى الأخرون فبتالي يؤدي الى الفهم الخاطىء .

ب) تعتبر إدارة البنك ادارة مركزية ، والسلطة بها محدودة بيد بعض الأشخاص (الأدارة العليا) ويعود هذه السبب الى أن هذه المنظمات عبارة عن منظمات تقليدية .

واوصت هذه الدراسة الى ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحويل المنظمة من نظام تقليدي الى اللا تقليدي (نظام إداري حديث) ومن مركزي الى اللامركزي ، يهدف إلى توزيع السلطة ونشر الديمقراطية والعدالة . وتساهم في جعل جميع الموظفين يشاركون في وضع الإستراتيجيات للمنظمة .

5. دراسة (Al-Dahir, 2009) بعنوان :

" Measuring the Impact of Implementing Information Technology Balanced scorecard (IT-BSC) on financial Performance Measurement system "Empirical study on Jordanian Banks".

تهدف هذه الدراسة إلى الأستطلاع على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام التقييم الأداء مدعوماً بتكنولوجيا المعلومات في قطاع البنوك التجارية الأردنية . ولتحقيق هذه الأهداف تم الأستناد إلى نموذج تكنولوجي لتطبيق بطاقة الاداء **(IT-BSC)** هذا النموذج يحتوي على خمسة محاور وهم (المحور المالي ، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ، والنمو والتطور، ومحور الإسترتيجية التنافسية)، بجانب كل محور مدعوم بتكنولوجيا المعلومات التطبيقية **(IT)**.

تم جمع البيانات بواسطة توزيع الإستبانات على (13) بنك متمثلة بأبعاد البطاقة الخمسة . وكان نتائج التحليل كالآتي :

أ) يوجد علاقة بين التطبيقات الحاسوبية والعمليات الإدارية الداخلية ، وعلاقة بين **(IT)** وباقي المحاور الأخرى علاقة إيجابية بإستثناء بعد خدمة العملاء لا يوجد علاقه بينهم .

ب) يعتبر(**IT-BSC**) من الأدوات الهامة التي تساعد المنظمة على تقييم الأداء بشكل فعال ودقيق.

6. دراسة (Keshavarz et al ,.2014) بعنوان :

"Performance evaluation of banks using balanced scorecard

تهدف هذه الدراسة الى اقتراح نموذج متعدد المعايير وذلك لتقييم أداء المصارف الإيرانية، تم دراسة أكبر المصارف التجارية الإيرانية وتقييم أدائهم من خلال محاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

تتم اختيار (22) مؤشراً لتقييم الأداء المصرفي، حيث تم حساب الأوزان النسبية لمؤشرات التقييم الذي تم اختياره في عملية التحليل الهرمي (FAHP) لتحديد أولويات وترتيب محاور بطاقة الأداء ضمن الهيكل التنظيمي.

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الجانب المالي يقف على قائمة الأولويات تليها معايير محور العملاء ، التعلم والنمو ،والعمليات الداخلية على التوالي.

ملخص الدراسات الأجنبية :

هذا وبعد استعراضنا للدراسات الأجنبية الممطروحة في القطاعات مصرفية والغير مصرفية نستخلص النتائج التالية:

1. ركزت بعض الدراسات الأجنبية على التعرف إلى الإتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء في المنظمات .ويعتبر المسؤول المباشر هو المسؤول الأول عن عملية تقييم الأداء ، وأحيانا يشعر المشرف بعم الإرتياح في عملية تقييمه للأداء ، يعود ذلك لعوامل شخصية تؤثر على المشرف (ضغوطات الواسطة والمحسوبية) مما يوتر المشرف في عملية تقييمه وشعوره بعدم الإرتياح .كما ورد في دراسة ((Gray , 2001 ودراسة أيضا (Smith et al., 2001) ودراسة (Shah

and Murphy, 1995) ودراسة (Dhramasiri, 2009) (Keshavarz et al .(,.2014).

2. واجهت بعض الدراسات الأجنبية صعوبات في تطبيق يطاقة الأداء المتوازان لتقييم أداء موظفيهم في المنظمات ، ويعود السبب إلى عدم معرفة الأوزان النسبية لكل بعد من الأبعاد الاربعة . ويعد القصور في المبادرة والتخطيط من قبل الإدارات العليا في منظماتهم لتطبيق هذه البطاقة ، ولذلك تم الإعتماد على منهج لقياس وتقييم الأداء بتطبيق الأبعاد الأربعة للبطاقة ، بحيث لا يطغي محور على محور آخر . تمثلت بطاقة الأداء بعدة مقاييس منها المالي : حيث ركز على الأرباح والتدفقات المالية ، أما من الناحية المعنوية : ركزت على رضا العملاء ، جودة المنتج ، العمليات الداخلية ،الإبتكار والتميز ، سرعة في إنجاز العمليات ، والنمو والتطور، ويتحقق ذلك بكفاءة العامل واستخدامه لتكنولوجيا المعلومات . كما ورد في دراسة (Kaplan & Norton , 1992) ودراسة (Zaman, 2002) ودراسة (Manoj & Subnastish , 2005) ودراسة (Iselin et al,. 2008).

3. قامت بعض الدراسات الأجنبية بمحاولة المقارنة بين عملية تقييم الأداء من وجهة نظر مديري في كل من هونغ كونغ وبريطانيا ، حيث كانت عملية تقييم الأداء في هونغ كونغ عبارة عن عملية إرشادية توجيهية ، أما في بريطانيا فكانت عبارة عن عملية فلترة للموظفين (Filtering) بإبقاء الموظف الجيد في أداءه ، والتخلي عن خدمات الموظفين غير منتجين وأصحاب الأداء السيء كما وردت في دراسة (Snape et al ., 1998). الموظف المميز والمنتج والفعال يتم

تكريمه ودعمه بالمكافآت . ظهرت علاقة إيجابية في أقدمية الموظف وحرصه على تقديم أفضل الخدمات ، فقد اظهرت الدسات أن الموظفين القدامى ويملكون خبرة طويلة في المؤسسة قدموا أضعاف العمل الطبيعي . وجدت الدراسات أن هنالك علاقة طردية ما بين عمر الموظف و أداءه ، فبزياده عمره وخبرته يؤدي إلى زياده في ولائه وانتماء للمنظمة ،كما وردت في دراسة (Smith and Rupp, 2003).

4. برزت أهمية تكنولوجيا المعلومات ومساهمتها في نجاح بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم الأداء . فقد تم إيجاد علاقة بين التطبيقات الحاسوبية والعمليات الإدارية. علاقة (IT) مع المحاور الأخرى يعتبر علاقة إيجابية كما ورد في دراسة (Al-Dahir,2009) .

3-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- يعتبر موضوع هذه الدراسة من المواضيع الحديثة في الأردن خاصة وفي الوطن العربي عامة ، حيث تم الاستطلاع على الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) فكان عددها قليل الى حد علم الباحثة.
- جاءت هذه الدراسة للتأكد من مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، فقد تبين من المقابلات الشخصية لبعض مديري الموارد البشرية / قسم التدريب والتطوير ان تطبيق لهذه البطاقة ما زال في الطليعة وأنهم اجروا الكثير من الدراسات والأبحاث لتعزيزهم وتشجيعهم على الإقبال لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لديهم (BSC) . فجاءت هذه الدراسة لإستطلاع على مدى تطبيقها وقوة نجاحها واستمرايتها و استخدامها والالتزام بها في البنوك التجارية الأردنية.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

1.4 تصميم الدراسة.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة

3.4 طرق جمع البيانات .

4.4 مراحل تطوير أداة الدراسة (الاستبانة).

5.4 الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة

6.4 اجراءات توزيع وجمع أداة الدراسة (الاستبانة).

7.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

8.4 معيار التحليل .

9.4 محددات الدراسة.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

يهدف هذا الفصل الى عرض منهجية الدراسة ، من حيث تصميم الدراسة و مجتمع الدراسة وعينتها و تطوير أداة الدراسة والأجزاء التي تكونت منها، والاختبارات الخاصة بأداة الدراسة والمتعلقة بصدق وثبات الأداة ، بالإضافة إلى الأسلوب الاحصائي المستخدم لتحليل البيانات . وينتهي الفصل بعرض لأهم المحددات التي واجهت الباحثة خلال عملية الدراسة .

1.4 تصميم الدراسة

تعتمد عملية تصميم الدراسة (Resarch Design) على هدف الدراسة ومشكلتها ، تقع هذه الدراسة في إطار المنهج الإستكشافي التحليلي ، والذي يحاول القاء الضوء على مدى تطبيق بطاقة الأداء في البنوك التجارية الأردنية .

اعتمدت الباحثة في تصميم الدراسة على أسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتطوير استبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وهو المنهج الذي يهدف الى الاستكشاف عن أهمية تطبيق هذه البطاقة ومدى وقوة تطبيقها لدى البنوك التجارية الأردنية .
ساعدت الدراسات السابقة سواء العربية او الأجنبية على توجيه الباحثة نحو التصميم المنسجم والمتوافق مع أهداف هذه الدراسة من أجل معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الاردنية ، وتسليط الضوء على محاور هذه البطاقة بنوع من التفصيل.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في جميع البنوك التجارية الأردنية ، علما بأن عدد البنوك التجارية الأردنية (12) بنك تجاري أردني .

تمثلت عينة الدراسة بمديري الفروع ومديري الدوائر في الإدارات العامة للبنوك التجارية الأردنية والبالغ عدد إداراتهم (12) إدارة ، وتم زيارة بعض الفروع للبنوك بشكل عشوائي وذلك لكثرة فروعهم وبعدهم. سيتم توضيح أعداد فروع البنوك لاحقاً.

وشملت عينة الدراسة (68) مدير فرع أي بنسبة (11%) من مدراء الفروع التجارية الأردنية التي تم تغطيتها في هذه الدراسة . وهذه النسبة تغطي منطقة اربد وعمان والمناطق المجاورة (كالرمثا والحصن والمفرق).

وقد تم اختيار عينة الدراسة وفقاً للمعايير التالية :

1- تم اختيار مدير الموارد البشرية / لشوؤن الموظفين في البنوك التجارية الاردنية والبالغ عددهم (12) بنكاً ، وبالتالي استهدفت الدراسة جميع مديري عن دائرة الموارد البشرية / شوؤن الموظفين والبالغ عددهم (12) مديراً.
2- تم اختيار مدراء المالية والبالغ عددهم (12) مديرا ل (12) بنك تجاري اردني .
3- تم اختيار مدراء فروع بشكل عشوائي من مناطق مختلفة من المملكة والبالغ عددهم (68) مدير فرع.
4- تم اختيار عينة عشوائية من مسؤولي دائرة الموارد البشرية وممن هم دون المسوؤل الاول عن دائرة الموارد البشرية ، وتم اختيار أيضا مدراء من مختلف الدوائر داخل البنك كمدير الرقابة والتفتيش ومدير المبيعات مسؤول الخزينة وغيرهم من العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، حيث تم تصنيفهم في خانة اخرى .

والجدول الآتي (4-1) يوضح اسماء البنوك وعدد فروعها التي تمت دراستها :

رقم الجدول (4-1)

أسماء البنوك التجارية الاردنية

	اسم البنك	تاريخ التأسيس	عدد الفروع	عدد العاملين
1	البنك العربي	1930	75	6249
2	المؤسسة العربية المصرفية	1990	33	502
3	بنك الأردن	1960	68	1769
4	بنك القاهرة عمان	1960	81	1581
5	البنك التجاري الأردني	1977	30	710
6	بنك المال	1995	12	393
7	البنك الأردني الكويتي	1976	56	941
8	البنك الأهلي الأردني	1955	58	1318
9	بنك الأسكان للتجارة والتمويل	1974	119	2199
10	بنك الاستثمار العربي الأردني	1978	25	420
11	البنك الاستثماري	1982	10	399
12	بنك الاتحاد	1978	35	729

المصدر : دليل البنوك العاملة في الأردن (2014) .

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانه) بعد التحقق من صدقها بعرضها على ستة محكمين كما مبين في الملحق(2)، وذلك من أجل التحقق من صدقها ملائمتها لأغراض الدراسة .وبعد ذلك تم توزيع (260) استبانة على أفراد عينة الدراسة ،استعيد منها (173) استبانة والصالح منها للتحليل (162) استبانة ، أي بنسبة حوالي (62%) وهي نسبة جيدة .

3.4 طرق جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على اسلوب الدراسة الميدانية للتنقيب عن المعلومة الصحيحية والدقيقة من خلال إعداد وتطوير استبانة الدراسة كأداة لجمع البيانات ، لتحقيق الغرض من الدراسة الحالية والهادفة الى معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية.

قامت الباحثة بإستخدام مصدرين للمعلومات :

1. المصادر الثانوية: هي البيانات المستمدة من الأدبيات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن وتقييم لأداء ، والمفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع ، المتوفرة في الكتب، والمجالات ، والدراسات السابقة ،والأبحاث المنشورة ، وذلك من أجل تكوين وتجهيز الأطار النظري.
2. مصادر أولية : هي البيانات التي تم جمعها من خلال توزيع استبانة وإجراء المقابلات الشخصية مع الأشخاص المعنين في هذه الدراسة (انظر الى الملحق رقم (1)) .

4.4 مراحل تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)

تمثلت عملية تطوير الأستبانة بمرحلتين حتى وصلت إلى شكلها النهائي (انظر الى الملحق رقم(1))، الذي تم اعتماده واستخدامه في هذه الدراسة وهي :

المرحلة الأولى : اعتمدت الباحثة في تطوير الأستبانة بعد الإطلاع على الأدبيات السابقة والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة مستخلصا فقرات مناسبة وشاملة لدراستي الحالية وبما يتوافق مع أهداف واسئلة الدراسة.

المرحلة الثانية : مرحلة عرض الأستبانة على مشرف الرسالة والأخذ بتوجيهاته وملاحظاته القيمة ، وبعد ذلك تم عرضها على ستة أعضاء هيئة تدريسية ممن لهم صلة ودراية بموضوع هذه الدراسة من أقسام مختلفة ، وذلك لغايات التحكيم والأخذ بملاحظاتهم والعمل بها .

احتوت الاستبانة على قسمان :

القسم الأول : المعلومات الديمغرافية والوظيفية ، هدف هذا الجزء من الدراسة الى جمع البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة (مدراء الفروع للبنوك – ومدراء الدوائر في الادارات العامة للبنوك التجارية الاردنية)، شمل هذا القسم على متغيرات شخصية ووظيفية ، وهي :الجنس ، المسمى الوظيفي ،الدرجة العلمية ، التخصص العلمي ، الخبرة العملية ، وعدد الدورات التدريبية في السنوات الخمس الأخيرة ، وعدد العاملين في البنوك.

القسم الثاني : محاور بطاقة الأداء المتوازن، هدف هذا الجزء إلى استكشاف لمدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة في البنوك التجارية الأردنية ، من وجهة نظر المديري العاملين في البنوك التجارية الاردنية.

تم بناء الفقرات الواردة في الاستبانة للإيجابة عن اسئلة الدراسة ولتحقيق أهدافها قسمت كما يلي:

أ) الفقرات (1-8) متعلق بالمحور المالي

ب) الفقرات (9-16) متعلق بمحور العملاء

ج)الفقرات (17-25) محور العمليات التشغيلية

د)الفقرات (26-32) محور النمو والتطور

وثلاثة اسئلة مفتوحة في نهاية الأستبانة .

5.4 الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة)

- صدق أداة الدراسة Instrument Validity :

تم التاكد من الصدق الظاهري (Face Validity) لأداة الدراسة ، من خلال عرضها على (6) محكمين من اساتذه كلية الاقتصاد(إدارة الأعمال والتسويق والمالية والمحاسبة)، (انظر الى الملحق رقم (2))، وتم تعديل بعض فقرات الأستبانة بناءاً على ملاحظات المحكمين لتكون الإستبانة متوازنة وشاملة لجميع محاورالبطاقة وتكون اكثر وضوحا لأفراد العينة .

وقد تم تجريب الاستبانة على عينة مجتمع الدراسة (Pilot Study) بعرضها على ثلاثة مدراء، للتعرف على فهم المبحوثين للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها ، ومن ثم تم تعديلها وفقا لإقتراحاتهم .

- **ثبات الدراسة Instrument Reliability:**

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (استبانة)، تم حساب معامل الأتساق الداخلي(كرونباخ الفا) Cronbach Alpha من أجل الوصول الى معامل الثبات الكلي للإستبانة، للتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة ،اذا اعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس الأداة في الظروف نفسها التي استخدمت فيها أول مرة . فقد تم فحص الثبات على مجالات الدراسة كل مجال على حدا .

والجدول الآتي رقم (4-2) يبين نتائج معامل الثبات لهذ الدراسة :

جدول (4-2)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا(ن=162)

الابعاد والمتغيرات	الفقرات	الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)
البعد المالي	8-1	0.80
بعد العملاء	16-9	0.75
بعد العمليات الداخلية	25-17	0.77
بعد النمو والتطور	32-26	0.81

يبين من نتائج الجدول اعلاه (4-2) أن قيمة ألفا (معاملات الثبات) لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن تراوحت بين (0.75-0.81) وقد زادت عن قيمة (70%) لجميع المجالات، حيث بلغت أعلى قيمة ثبات لمحور النمو والتطورحيث بلغت (81%) وهي تمثل بذلك قيمة مقبولة لأغراض تحليل النتائج كونها أعلى من النسبة المقبولة 60% في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الانسانية (Sekaran ,2000) و (Zikmund,2010).

6.4 اجراءات توزيع وجمع أداة الدراسة (الاستبانة)

بعد أن تم التأكد من صدق الأداء في قياس الأهداف الخاصة بالدراسة تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة . قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مديري في دائرة الموارد البشرية ومدراء الفروع ومدراء المالية وغيرهم من مدراء الدوائر .

تم توزيع (260) استبانة على أفراد عينة الدراسة واستردادها شخصيا و باليد من قبل الباحثة ، وذلك لضمان تعبئتها بالشكل السليم والصحيح ولتجنب قلة الرد خلال فترة (7/13 -8/4) من عام 2014 .
مما استوجب وضع خطة زمنية من أجل استغلال الوقت المتوفر لإنجاز مهمة توزيع واسترداد استبانات الدراسة.

7.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم ادخال البيانات على الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS، بغرض تحليل البيانات للقيام بالتحليل الاحصائي لهذه الدراسة statistical package for social science ، حيث تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية :

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة .
2- اختبار الثبات (Reliability Test) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا للتحقيق من ثبات أداة الدراسة.
3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة للتعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الاردنية من أجل اعطاء وصف شامل لدرجة موافقة افراد عينة الدراسة على فقرات الدراسة المختلفة.
4- وتم استخدام اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis) الذي يستخدم عادة للمقارنة بين ثلاثة مجموعات فأكثر ، بياناتها في صورة رتبية وهو اختبار يحدد وجود اختلافات بشكل عام ولا يحدد ايه عينة سيكون فيها الاختلافات بالضبط .

8.4 معيار التحليل

اعتمدت الباحثة على سلم ليكرت الخماسي (Five Point Likerts scale) لتحديد مستوى الاجابات في أداة الدراسة ، وذلك لتقدير مستوى الإجابة من وجهة نظر مدراء البنوك/ ومدراء الادارات العامة في البنوك التجارية الأردنية.

5	4	3	2	1
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا

هذا وقد تم دمج الاجابتين بدرجة قليلة جدا وبدرجة قليلة ، اضافة الى دمج الاجابتين بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جدا لاغراض التحليل ، ليصبح مقياساً ثلاثياً.

ولقد تم اعتماد ثلاثة مستويات للمتوسطات الحسابية على النحو التالي :

- 1- 2.33 موافق بدرجة منخفضة
- 2.34 -3.66 موافق بدرجة متوسطة
- 3.67- فأكثر موافق بدرجة كبيرة

قد تم حساب مدى الفئة من خلال المعادلة التالية :

(الحد الاعلى –الحد الادنى)/ عدد المستويات

فأن مدى الفئة(5-1)/3= 1.33

*ملاحظة :

ورد في بعض فقرات الاستبانة اسئلة معكوسة (اسئلة سلبية)، وتم الاشارة لها في موقعها على أنها اسئلة معكوسة (Reverse Question) ، وتم التعامل معها على التدريج التالي :

5	4	3	2	1
بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا

9.4 محددات الدراسة

تتلخص المحددات والصعوبات التي رافقت إعداد هذه الدراسة ما يلي :

1- المحددات البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على مدراء الفروع ومدراء الموارد البشرية وبعض من مدراء الدوائر في البنوك ، اذ ان الوقت لديهم ثمين ولا يملكون الوقت الكافي لمقابلتهم .

2- عوامل الجهد والوقت والتكلفة ، وذلك لأن عملية المسح الميداني تمت بطريقة شخصية من قبل الباحثة مما اضطرها الى التنقل بن أفرع البنوك المختلفة الاردنية.

خلاصة :

لقد قدم هذا الفصل عرضا للمنهجية التي تم اتباعها في هذه الدراسة ، حيث تم عرض تصميم الدراسة بالشكل المناسب ، طرق جمع البيانات ، منهجية تطوير الاستبانة بالاعتماد على الاختبارات الخاصة بأداة القياس، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة والاساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات .واخيرا تم التطرق الى لأهم المحددات التي واجهت الباحثة خلال انجاز هذه الدراسة .

الفصل الخامس : عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

1.5 خصائص عينة الدراسة

2.5 الإجابة عن اسئلة الدراسة

1.5 خصائص عينة الدراسة

يهدف هذا الفصل الى عرض نتائج استخدام الأساليب الأحصائية التي أفرزتها الأستبانة من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية ، وتم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتقدير المستويات ، والانحرافات المعيارية .

وصف عينة الدراسة:

وفيما يلي وصفاً لأفراد عينة الدراسة وفقا لـ(الجنس، المسمى الوظيفي، ،الدرجة العلمية، التخصص العلمي،الخبرة العملية ، عدد الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة ، عدد العاملين في البنك).

يبين الجدول أدناه (5-1) أن توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والعلمية المختلفة للمدراء العاملين في الفروع ودائرة الموارد البشرية وغيره من المديري في البنوك .

جدول رقم (5-1)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية(ن=162)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	86	53.1
	أنثى	76	46.9
	المجموع	162	100.0
المسمى الوظيفي	مدير فرع	68	42.0
	مدير مالي	12	7.4
	مدير شؤون الموظفين	12	7.4
	أخرى	70	43.2
	المجموع	162	100.0
الدرجة العلمية	ثانوية عامة أو ما دون	2	1.2
	دبلوم متوسط	4	2.5
	بكالوريوس	133	82.1

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
	دراسات عليا	23	14.2
	مجموع	162	100.0
التخصص العلمي	إدارة أعمال	70	43.2
	مالية ومصرفية	35	21.6
	محاسبة	30	18.5
	أخرى	27	16.7
	المجموع	162	100.0
الخبرة العملية	أقل من 6 سنوات	8	4.9
	6- أقل 10 سنوات	11	6.8
	10- أقل 15 سنة	20	12.3
	15- سنة فأكثر	123	75.9
	المجموع	162	100.0
عدد الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة	لا يوجد	9	5.6
	4 دورات أو أقل	10	6.2
	أكثر من 4 دورات	143	88.3
	المجموع	162	100.0
عدد العاملين في البنك	أقل من 10	5	3.1
	10-أقل 30	16	9.9
	30-أقل 100	12	7.4
	100 فأكثر	129	79.6
	المجموع	162	100.0

حيث يظهر من الجدول أعلاه (5-1) أن نسبة الذكور بلغت (53.1%) من عينة الدراسة ،في حين بلغت نسبة الاناث (46.9%) وهذه النتيجة متوقعة كون أن الاناث اصبحن نصف المجتمع في منظمات الاعمال العربية بشكل عام والاردنية بشكل خاص .

ويظهر من الجدول (5-1) أن المسمى الوظيفي ظهر ضمن هذه التقسيمات: مدير فرع ، مدير مالي ، مدير شؤون الموظفين نظرا لإرتباطهم في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبعدد يتناسب مع عدد أفراد عينة الدراسة فقد ظهر المسمى الوظيفي لمدير المالي ومدير الموارد البشرية بأقل تكراراً وبلغ تكرار للمدير المالي (12) تكرار ولمدير الموارد البشرية (12) تكرار اي بنسبة مئوية تقدر ب (7.4) . بينما ظهر تكرار للمسمى الوظيفي (أخرى) بشكل كبير، فقد ظهر عدد التكرارات (70) تكرار أي بنسبة مئوية حوالي (43.2) تعزى الى اختلاف في مسميات الدوائر في الإدارات العامة فقد احتوت (اخرى) على موظفين من دائرة موارد بشرية ومساعد مدير الموارد البشرية مدير المبيعات ومدير التسويق ومدير الرقابة والتفتيش واقسام محاسبية وغيرها مما أدى الى ظهور تكرار عالي في الاجابات وبنسبة اعلى من غيرها. وأن هذا التنوع في المسميات الوظيفية يعتبر أمرا ضروريا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، ويتم ذلك عن طريق مشاركة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات المصيرية . اذ ادارة البنك على النظام اللامركزي في عملية اتخاذ القرارت لإنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

يظهر من الجدول (5-1) أن معظم أفراد عينة الدراسة من المستوى التعليمي بكالوريوس حيث بلغ (133) ونسبة مئوية (82.1%) وماجستير بنسبة (14.2%) يعزى ذلك الى أن هذه الفئة التي تقع عليها عبأ القيام بمختلف العمليات في البنك وأن هؤلاء الأفراد يمتلكون وعياً عميقاً بالجوانب الإيجابية في أمور البنك الإدارية .وأن طبيعة العمل الذي يمارسونه بحاجة الى سرعة التصحيح لأي انحرافات قد تواجههم أثناء العمل وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الاداء العملي . حيث يساعد ذلك على أن اغلبية افراد عينة الدراسة قد تفهمت اسئلة الإستبانة وتم الاجابة على الاسئلة بدقة، كما أن المستوى العلمي العالي يعتبر مؤشراً ايجابياً على قدرات وكفاءة المبحوثين.

وتعزى نسبة المدراء الذين يحملون شهادة البكالوريوس الى أن أعمال البنك تستنزف الكثير من وقت المدير وذلك من أجل خدمة عملائهم وبالتالي هذا الشي يحد المدير من اكمال دراساته العليا رغم طموحه في اكمال دراسته، وفي بعض الاحيان أيضا تعارض الادارة المدير على اكمال دراسته لقلة اعداد الشواغر المتوفرة . بينما كان المستوى التعليمي ثانوية عامة أو ما دون أقل تكرار حيث بلغ (2) ونسبة مئوية (1.2) ويعزى ذلك الى أن سياسة البنك تشترط أن يحمل الموظف مؤهل علمي لا يقل عن بكالوريوس ، وان صدف ووجد موظف في البنك يحمل درجة الثانوية فيبرر ذلك على أقدميته في العمل داخل البنك وأن سياسات التعيين في ذلك الوقت لم تكن تشترط درجة البكالوريوس، فتم ترفيعه بمرور الوقت الى أن اصبح مدير فرع وذلك نظرا لخبرته الكبيره في خدمة البنك وتقديرا لجهوده.

يظهر من الجدول(5-1) أن أبرز تكرار لمتغير التخصص العلمي بلغ (70) للفئة (إدارة أعمال) ونسبة مئوية (43.2%). بينما بلغ أقل تكرار بلغ (27) للفئة (أخرى) ونسبة مئوية (16.7%) ويعود ذلك الى

أهمية تخصص الأدارة بشكل عام وادارة الاعمال بشكل خاص لتولي هذه المناسب القيادية في قطاع البنوك التجارية الأردنية.ولقد تبين ان الأفراد الذين يحملون اختصاصات علمية في ادارة الاعمال والمالية بنسبة عالية نوعا ما ، ويعزى ذلك الى أن التخصصات السابقة الذكر قد شكلت العصب المركزي من بين العلوم اللازمة للمدراء العاملين في البنوك التجارية الاردنية وذلك لأهمية هذه العلوم في تزويد المدراء بالإطار النظري والعملي الذي يمكنهم من فهم طبيعة العمل الممارس والذي يوفر لهم الحلول الملائمة لمعالجة الجوانب السلبية التي يواجهونها . ولا نهمل التخصصات الاخرى والتي ظهرت بنسبة (16.7%) من التخصصات التالية (الحاسوب ، الاقتصاد ، المحاسبة ، تسويق).وهذا مؤشر على ان العينة التي أجابت على اسئلة الاستبانة كانت ذات صلة بموضوع الدراسة .

ويظهر من الجدول (5-1) أن معظم أفراد عينة الدراسة من الخبرة العلمية (15- سنة فأكثر) بتكرار بلغ (123) ونسبة مئوية (75.90) ويفسر ذلك من وجهة نظر الباحثة أن سياسات البنك كانت تضع شروط لتولي منصب الادارة (مدير بنك) وهو ان لا تقل خبرة الموظف عن 15 سنة . بينما جاءت (أقل من 6 سنوات) بأقل تكرار حيث بلغ (8) ونسبة مئوية (4.9) ويعزى ذلك الى أن المدراء كانوا يمتلكون خبرة إدارية في قطاعات غير مصرفية ، وكانت خبرتهم قليلة في القطاع المصرفي ونظرا لسياسة البنك فأنها تقدر خبرات الموظف وإن كانت خارج القطاع المصرفي .

إن عدم توفر الخبرات العملية للمدراء العاملين في البنك قد تتسبب في انهيار المركز المالي للبنك في حال وقوع خطأ جسيم ،فلذلك يحتاج العاملين في البنك الى سنوات طويلة لإكتسابهم الخبرة في العمل المصرفي لما يحتاجونه في التحليل والتفكير بعمق لاتخاذ قرارات ادارية صائبة . كما تلعب الخبرة العلمية دورا هاماً في تشكيل الخلفية المعلوماتية الشاملة حيث تساهم على فهم تفاصيل العمل الذي يقومون به ومواجهة الظروف الطارئة في حال وقوعها.

ويظهر من الجدول (5-1) أن ابرز تكرار لمتغير عدد الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة ظهر بتكرار (143) للفئة (أكثر من 4 دورات) ونسبة مئوية (88.3).حيث تعد الدورات التدريبة المدخل الرئيسي والاساسي لكسب المهارات الفنية والتطبيقية وتحويل العلوم النظرية الى واقع عملي، وذلك ليتمكن المدراء العاملين في البنك بالقيام بالواجبات الموكوله اليهم بشكل صحيح ودقيق حيث يتم ذلك عن طريق تزويد المدراء بالدورات التدريبية الآزمة لهم لتطوير مدى تفكيرهم ولتحسين أدائهم الى الأفضل.فقد ظهرت تكرار للفئة (أكثر من 4 دورات) بنسبة مئوية (88.3)يعزى ذلك بأن الإدارات العامة تهتم بالموظفين بشكل عام وبمديري بشكل خاص من ناحية التدريب والابتكار والابداع ،فأن أداء المدير سينعكس ايجابا على أداء الموظفين ، مما يؤدي الى ان يصبح أداءهم أفضل من السابق ،بينما جاءت للفئة (لا يوجد دورات) بأقل تكرار حيث بلغ (9)

ونسبة مئوية (5.9) وذلك تعزى لاسباب خاصة بالمدير يتعذر عن حضور تلك الدورات في تلك الفترة أو أن ميزانية البنك المخصصة للدورات التدريبة غير كافية في ذلك الوقت .

ويظهر من الجدول (5-1) أن ابرز تكرار لمتغير عدد العاملين في البنك بتكرار (129) للفئة (100فأكثر) ونسبة مئوية (79.6) لأن عدد العاملين يقصد بها في أي ادارة من ادارات البنك . بينما جاءت (أقل من 10) بأقل تكرار حيث بلغ (5) ونسبة مئوية (3.1).

2-5 الإجابة عن تساؤلات الدراسة :

السؤال الأول: ما مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات والأداة ككل التي تقيس مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقيم الأداء في البنوك التجارية الأردنية.

وفيما يلي عرض لمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن بنوع من التفصيل ، متمثلة بالمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن :

1- المحور المالي

جدول (5-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور المالي(ن=162)

الرقم	الفقرة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	**يتم توزيع الأرباح على المساهمين بما يتناسب مع توقعاتهم المستقبلية. تعتبر الميزانية التي يخصصها البنك للدورات التدريبية غير كافية.**	درجة قليلة	29	17.90	3.17	1.00	6	**متوسطة**
		متوسطة	75	46.30				
		درجة كبيرة	58	35.8				
2	**تعتبر الميزانية التي يخصصها البنك للدورات التدريبية غير كافية**	درجة قليلة	108	66.70	2.14	0.90	8	**ضعيفة**
		متوسطة	45	27.81				
		درجة كبيرة	9	5.63				
3	**يعتبر المحور المالي من أهم المحاور التي تركز عليها إدارة البنك وتصنف في المرتبة الأولى بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمشار إليها سابقاً .**	درجة قليلة	19	11.7	3.23	0.81	5	**متوسطة**
		متوسطة	91	56.2				
		درجة كبيرة	52	32.1				
4	**تعتمد إدارة البنك على جودة ونوعية الخدمات لتحصيل أعلى عائد ممكن.**	درجة قليلة	3	1.9	3.77	0.75	2	**مرتفعة**
		متوسطة	60	37.0				
		درجة كبيرة	99	61.1				
5	**تشجع الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة من خلال الدخول في مجالات جديدة.**	درجة قليلة	1	0.6	3.88	0.73	1	**مرتفعة**
		متوسطة	48	29.6				
		درجة كبيرة	113	69.8				
6	**يركز البنك على الخدمات التي تعطي قيمة إضافية اقتصادية أعلى.**	درجة قليلة	7	4.3	3.64	0.81	3	**متوسطة**
		متوسطة	71	43.8				
		درجة كبيرة	84	51.9				

الرقم	الفقرة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	**تعتبر تحليل الربحية معيار أساسي يعتمد عليه البنك في قياس قدرته على تحقيق الدخل الصافي من الإيرادات الإجمالية.**	درجة قليلة	11	6.8	3.52	0.84	4	**متوسطة**
		متوسطة	78	48.1				
		درجة كبيرة	73	45.1				
8	**يستخدم البنك مؤشر صافي الدخل من ربح أو خسارة في قياس أدائه.**	درجة قليلة	50	30.9	3.01	0.96	7	**متوسطة**
		متوسطة	67	41.4				
		درجة كبيرة	45	27.8				
	المتوسط العام				**3.29**			**متوسطة**

يظهر من الجدول (5-2) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس محور المالي تراوحت بين (2.14-3.88)، وكان أبرزها للفقرة رقم (5) التي تنص " تشجع الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة من خلال الدخول في مجالات جديدة " بمتوسط حسابي (3.88) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك الى قيام البنك بتقديم الخدمات المصرفية المتنوعة والكثيرة ، والدخول في مجالات جديدة لتلبية احتياجات العملاء ، حيث أن تقديم الخدمة الجديدة تساهم في زيادة المبيعات الخدماتية للبنك (التقرير السنوي للبنوك الاردنية ،2014).

ويعتبر البنك مطبقا الى استراتيجية نمو الإيرادات الكلي ، وذلك من خلال بناء علاقة خدمية مميزة تحقق ايرادات اضافية من الخدمات الجديدة المتعلقة بالعملاء الجدد ،مما يشجع إدارة البنك ويحفزها على زيادة الانتاجية ومن ثم زيادة مبيعاتها . ثم جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.77) وبدرجة مرتفعة، والتي تنص على: " تعتمد إدارة البنك على جودة ونوعية الخدمات لتحصيل أعلى عائد ممكن "، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (2) التي تنص على " تعتبر الميزانية التي يخصصها البنك للدورات التدريبية غير كافية. بمتوسط حسابي بلغ (2.14) بدرجة منخفضة ويعزى ذلك الى ضعف تصميم هيكلية التكلفة في إدارة البنك مما يستوجب عليهم من تقليل من المصاريف التشغيلية المباشرة والغير مباشرة .

وبشكل عام كانت درجة استخدام البنوك التجارية الاردنية للمقاييس المالية بشكل متوسط اذ بلغ المتوسط العام لجميع فقرات مجال المحور المالي بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وتصنف بدرجة متوسطة .

وتعد هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة أن على أن البنوك الاردنية تمتلك قاعدة بيانات جيدة الى حد ما لاستخدام بطاقة الاداء لديهم .

2. محور العملاء

جدول (3-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات محور العملاء (ن=162)

الرقم	الفقرة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	عدم توفر قاعات انتظار تستوعب جميع العملاء	درجة قليلة	134	82.7	1.91	0.90	7	ضعيفة
		متوسطة	16	9.9				
		درجة كبيرة	12	7.4				
2	تعتبر المواقع الجغرافية المنتشرة لمكاتب وفروع البنك ملائمة للعملاء.	درجة قليلة	16	9.9	3.93	0.89	4	مرتفعة
		متوسطة	16	9.9				
		درجة كبيرة	130	80.2				
3	يتم إنجاز المعاملات في وقت محدود بدون تأخير من قبل موظف البنك.	درجة قليلة	1	0.6	4.01	0.58	2	مرتفعة
		متوسطة	24	14.8				
		درجة كبيرة	137	84.6				
4	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له في العمل	درجة قليلة	5	3.1	3.99	0.67	3	مرتفعة
		متوسطة	22	13.6				
		درجة كبيرة	135	83.3				
5	يعمل البنك على توفير خدمات لعملائه مماثلة للبنوك المنافسة	درجة قليلة	7	4.3	4.02	0.89	1	مرتفعة
		متوسطة	20	12.3				
		درجة كبيرة	135	83.3				
6	لا تؤخذ شكاوي العملاء دوماً بعين الاعتبار*.	درجة قليلة	143	88.3	1.30	0.80	8	ضعيفة

الرقم	الفقرة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
		متوسطة	5	3.1				
		درجة كبيرة	14	8.6				
7	**يستخدم البنك مقياس للتميز بين فئات العملاء لتقديم الخدمات المناسبة لهم.**	درجة قليلة	25	15.4	3.33	0.98	6	**متوسطة**
		متوسطة	59	36.4				
		درجة كبيرة	78	48.1				
8	**يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة حاجات ورغبات العملاء.**	درجة قليلة	4	2.5	3.85	0.72	5	**مرتفعة**
		متوسطة	43	26.5				
		درجة كبيرة	115	71.0				
	المتوسط العام				**3.31**			**متوسطة**

*سؤال رقم (6) ،(1) معكوس – Reverse Question .

يظهر من الجدول (5-3) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس محور العملاء تراوحت بين (4.02-1.30)، وكان أبرزها للفقرة رقم (5) التي تنص " يعمل البنك على توفير خدمات لعملائه مماثلة للبنوك المنافسة " بمتوسط حسابي (4.02) بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك الى أن خدمات العملاء يعتبر عنصرا أساسياً لإنجاح عمل البنك ، من خلال وضع مؤشرات تعكس حالة العميل في البنك (كرضى العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد) وهذا يعتبر مؤشراً على أن استراتيجية البنك الخاصة بالعملاء ناجحة وايجابية حيث تعزى هذه النتيجة الى ان البنك يقدم الخدمات المصرفية بدرجة مناسبة من الجودة واللتميز في تقديم خدماتهم المصرفية مما يساهم في نجاح البنك واستمراره في السوق التنافسي الشرس ، فبذلك سيتم الاستحواذ على عملاء جدد وزياد البنك في حصتها السوقية بين البنوك الاخرى . ثم جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (4.01) وبدرجة مرتفعة، والتي تنص على: " يتم إنجاز المعاملات في وقت محدود بدون تأخير من قبل موظف البنك ". وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (6) التي تنص على " لا تؤخذ شكاوي العملاء دوماً بعين الاعتبار" بمتوسط حسابي بلغ (1.30) بدرجة منخفضة ويعزى ذلك الى أن شكاوي العملاء تأخذ دائما بعين الاعتبار من قبل إدارة البنك وذلك للإحتفاظ بالعملاء عن طريق المحافظة على سمعته وجودة أدائها أمام عملائها.

كما بلغ المتوسط العام لجميع فقرات مجال المحور العملاء.بمتوسط حسابي بلغ (3.31) بدرجة متوسطة

تعزى هذه النتيجة الى وجود بنوك منافسة للبنوك التجارية الاردنية في تقديم الخدمات للعملاء ، وان درجة جودة خدماتهم تقدم بشكل متوسط.

3- محور العمليات التشغيلية

جدول (5-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات محور العمليات التشغيلية(ن=162)

الرقم	الفقرة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	**يقوم البنك بتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياته الداخلية.**	درجة قليلة	21	13.0	3.37	0.85	6	**متوسطة**
		متوسطة	78	48.1				
		درجة كبيرة	63	38.9				
2	**تقوم إدارة البنك بتحديد أهم العمليات الداخلية الهامة والتي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية.**	درجة قليلة	2	1.2	3.68	0.68	4	**مرتفعة**
		متوسطة	66	40.7				
		درجة كبيرة	94	58.0				
3	**تؤثر تكنولوجيا المعلومات إيجابا على جودة العمليات الخدماتية.**	درجة قليلة	9	5.6	3.96	0.77	1	**مرتفعة**
		متوسطة	24	14.8				
		درجة كبيرة	129	79.6				
4	**تهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر في العمليات الداخلية إلى تخفيض معدل هدر الوقت.**	درجة قليلة	14	8.6	3.54	0.86	5	**متوسطة**
		متوسطة	72	44.4				
		درجة كبيرة	76	46.9				

الرقم	الفقرة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	**تركز إدارة البنك بمراحل تصميم المنتجات من أجل خفض تكاليف الإنتاج**	درجة قليلة	32	19.8	3.19	0.94	7	**متوسطة**
		متوسطة	68	42.0				
		درجة كبيرة	62	38.3				
6*	**تركز إدارة البنك عل تقنيص العاملين وصيد أخطائهم من أجل معاقبتهم.**	درجة قليلة	136	84.0	1.54	0.93	9	**ضعيفة**
		متوسطة	17	10.5				
		درجة كبيرة	9	5.6				
7	**تحاول إدارة البنك في البحث عن أسباب وقوع الأخطاء والحوادث من أجل علاجها فقط**	درجة قليلة	26	16.0	3.06	0.85	8	**متوسطة**
		متوسطة	92	56.8				
		درجة كبيرة	44	27.2				
8	**تتوفر أسباب الرقابة الأزمة للتأكد من إنجاز المهام بالشكل المناسب.**	درجة قليلة	6	3.7	3.88	0.74	3	**مرتفعة**
		متوسطة	34	21.0				
		درجة كبيرة	122	75.3				

الرقم	الفقرة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9	**يتوفر في البنك مقاييس واضحة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الإطلاع على وضع عمليات البنك**	درجة قليلة	1	0.6	**3.95**	**0.62**	**2**	**مرتفعة**
		متوسطة	32	19.8				
		درجة كبيرة	129	79.6				
	المتوسط العام				**3.35**			**متوسطة**

* فقرة رقم (6) تعتبر من الأسئلة المعكوسة (Reverse Question).

يظهر من الجدول (5-4) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس محور العمليات التشغيلية تراوحت بين (3.06-3.96)، وكان أبرزها للفقرة رقم (3) التي تنص " تؤثر تكنولوجيا المعلومات إيجابا على جودة العمليات الخدماتية " بمتوسط حسابي (3.96) بدرجة مرتفعة، ويفسر ذلك الى أن البنك يهتم بنظام التجديد وذلك من خلال إجراء البحوث وبراءات الاختراع والخدمات الجديدة المبتكرة ولا يتحقق ذلك إلا بوجود تكنولوجيا المعلومات ثم جاءت الفقرة رقم (9) بمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة مرتفعة، والتي تنص على: " يتوفر في البنك مقاييس واضحة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الإطلاع على وضع عمليات البنك "، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (6) التي تنص على " تركز إدارة البنك على تقنيص العاملين وصيد أخطائهم من أجل معاقبتهم " بمتوسط حسابي بلغ (1.54) بدرجة منخفضة وذلك لأن غاية أدارة البنك التوجيه والتصحيح وليس التقنيص والتصيد لموظفيها . كما بلغ المتوسط العام لجميع فقرات مجال محور العمليات التشغيلية.بمتوسط حسابي بلغ (3.35) بدرجة متوسطة.

3- محور النمو والتطور

جدول (5-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات محور النمو والتطور(ن=162)

الرقم	الفقرة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	**يشارك جميع العاملين في البنك(ذكر-انثى) على مختلف مستوياتهم الإدارية في تحديد رؤية البنك وإستراتيجيتها المنبثقة من رسالته.**	درجة قليلة	17	10.5	3.27	0.82	6	**متوسطة**
		متوسطة	88	54.3				
		درجة كبيرة	57	35.2				
2	**تعمل إدارة البنك على تطوير المستوى العلمي والعملي للعاملين ويعد ذلك من أولويات إدارة البنك.**	درجة قليلة	16	9.9	3.57	0.81	5	**متوسطة**
		متوسطة	48	29.6				
		درجة كبيرة	98	60.5				
3	**تساهم تكنولوجيا المعلومات على ربط الأقسام الإدارية لتبادل المعلومات الإدارية بشكل أسهل وأكثر دقة.**	درجة قليلة	1	6.	3.92	0.55	2	**مرتفعة**
		متوسطة	28	17.3				
		درجة كبيرة	133	82.1				
4	**توفر إدارة البنك للموظفين دورات تدريبية بشكل مستمر وذلك حسب حاجة الموظفين .**	درجة قليلة	7	4.3	3.73	0.72	4	**مرتفعة**
		متوسطة	46	28.4				
		درجة كبيرة	109	67.3				

الرقم	الفقرة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
*5	**لا يوجد معايير محددة ومعتمدة للترقية في البنك.**	درجة قليلة	131	80.9	1.99	1.28	7	**ضعيفة**
		متوسطة	24	14.8				
		درجة كبيرة	7	4.3				
6	**تعقد إدارة البنك اجتماعات ولقاءات دورية لموظفيها لتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.**	درجة قليلة	3	1.9	3.92	0.67	2	**مرتفعة**
		متوسطة	31	19.1				
		درجة كبيرة	128	79.0				
7	**يوفر البنك للموظفين بيئة مناسبة للإبداع والابتكار والتطور.**	درجة قليلة	2	1.2	4.06	0.73	1	**مرتفعة**
		متوسطة	30	18.5				
		درجة كبيرة	130	80.2				
المتوسط العام					**3.49**			**متوسطة**

* فقرة رقم (5) سؤال معكوس (Reverse Question)

يظهر من الجدول (5-5) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس محور النمو والتطور تراوحت بين (1.99-4.06)، وكان أبرزها للفقرة رقم (7) التي تنص " يوفر البنك للموظفين بيئة مناسبة للإبداع والابتكار والتطور " بمتوسط حسابي (4.06) بدرجة مرتفعة، يعزى ذلك الى أن من أولى أهتمامات إدارة البنك هو تطوير في قدرات العاملين داخل البنك كونهم يعتبروا البنية التحتية التي تعمل على بناء البنك وتطويره .ويقوم البنك بتزويد العملاء بالخدمات الالكترونية والتي يستوجب على افراد العينة أن يدروكوا هذه التكنولوجيا وان يواكبوها ويقدموا أفضل ما لديهم من خدمات مصرفية .

ثم جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.92) وبدرجة مرتفعة، والتي تنص على: " تعقد إدارة البنك اجتماعات ولقاءات دورية لموظفيها لتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء "، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (5) التي تنص على " لا يوجد معايير محددة ومعتمدة للترقية في البنك " بمتوسط حسابي بلغ (1.99) بدرجة منخفضة ويعزى ذلك الى إدارة البنك تستخدم معايير محددة للترقية وليست عملية عشوائية ،اذ يضبطها سياسات وشروط لترقية الموظف وأن لديهم نظام فعال للحوافز والمكافآت. كما بلغ المتوسط العام لجميع فقرات مجال محور النمو والتطور.بمتوسط حسابي بلغ (3.35) بدرجة متوسطة وهذا يعني لنا بأن عينة الدراسة تتمتع بالتأهيل المصرفي والعلمي بشكل جيد وأن إدارة البنك تتيح للمدراء الإبداع والتطور الذاتي ودعهم بالدورات التدريبية بشكل متوسط وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Iseline et al ,. 2008) و مع دراسة (Ratnasingam ,2014).

يبين جدول (5-6) أدناه على تلخيص لجميع متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن :

جدول (5-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (ن=162)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	**المحور المالي**	3.29	0.49	4	متوسطة
2	**محور العملاء**	3.31	0.33	3	متوسطة
3	**محور العلميات التشغيلية**	3.45	0.41	2	متوسطة
4	**محور النمو والتطور**	3.48	0.40	1	متوسطة
المتوسط العام لبطاقة الأداء المتوازن		**3.35**			**متوسطة**

يظهر من الجدول (5-6) أعلاه أن المتوسطات الحسابية للمجالات التي تقيس مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية تراوحت بين (3.31-3.48)، وكان أعلى متوسط لمحور "النمو والتطور" بمتوسط حسابي (3.48) وبدرجة متوسطة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية لمحور "العملاء" بمتوسط حسابي بلغ (3.31) بدرجة متوسطة**.** كما بلغ المتوسط العام للأداة ككل (3.35) وبدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك الى عدم وضوح فكرة بطاقة الأداء المتوازن لديهم بشكل

جيد لحداثتها وبالتالي فهم بحاجة الى وقت اكثر لفهم الية عمل هذه البطاقة والتكيف معها .وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (Keshavarz et al ,.2014).

وهذا بعد التعرف على مدى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بمحاورها الاربعة بنوع من التفصيل ، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه الان **إلى** أي مدى تعتقد أن مديري البنوك التجارية الأردنية مهتمين ومدركين لمدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؟

يوضح الجدول الجدول (5-7) أدناه التكرارات والنسب المئوية لدرجة تطبيق بطاقة الاداء في البنوك التجارية الاردنية وذلك للتعرف على مدى تطبيق البنك لبطاقة الأداء المتوازن، كما مبين في الجدول أدناه.

جدول (5-7)

التكرارات والنسب المئوية للتعرف على مدى تطبيق البنك لبطاقة الأداء المتوازن (ن=162)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
بدرجة ضعيفة	-	-
بدرجة جيدة	17	10.5
بدرجة متوسطة	65	40.1
بدرجة ممتازة	80	49.4
المجموع	**162**	**100.0**

يظهر من الجدول(5-7) أن أبرز تكرار كان للإجابة (بدرجة ممتازة) حيث بلغ (80) بنسبة مئوية (49.4)، وجاء بعدها الإجابة (بدرجة متوسطة) بتكرار بلغ (65) ونسبة مئوية (40.1)، بينما جاء أقل تكرار للإجابة (بدرجة جيدة) بتكرار بلغ (17) ونسبة مئوية (10.5)

تعزى هذه النتيجة الى أن هنالك مؤشرا ايجابيا على أن البنوك التجارية الأردنية تتوافر لديها متطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن بشكل عام وقدرة إدارة البنك على دعم البطاقة والتشجيع على التطوير عليها بما يتناسب مع احتياجات البنك . وهذه النتائج تتفق مع دراسة (الغريب ،2012) .

السؤال الثاني: هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الاردنية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد الدورات التدريبة، عدد العاملين)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الرتبي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما تم تطبيق اختبار كرسكال والس (Kruskal- Wallis) للكشف عن الفروق في مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقيم الأداء في البنوك التجارية الأردنية تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (5-8)

نتائج اختبار كرسكال والس Kruskal- Wallis للكشف عن الفروق في مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي) (ن=162)

المجال	الفئة	التكرار	المتوسط الرتبي	قيمة CH^2 درجة الحرية = 3	الدلالة الإحصائية $\alpha \le 0.05$
محور المالي	مدير فرع	68	82.60	0.15	0.98
	مدير مالي	15	82.40		
	مدير شؤون الموظفين	25	82.38		
	أخرى	54	79.45		
محور العملاء	مدير فرع	68	85.78	1.35	0.71
	مدير مالي	15	83.60		
	مدير شؤون الموظفين	25	80.18		
	أخرى	54	76.14		
محور العمليات التشغيلية	مدير فرع	68	76.21	1.71	0.63
	مدير مالي	15	90.30		
	مدير شؤون الموظفين	25	84.48		
	أخرى	54	84.34		

الدلالة الإحصائية α ≤ 0.05	قيمة CH^2 درجة الحرية = 3	المتوسط الرتبي	التكرار	الفئة	المجال
0.75	1.19	77.07	68	مدير فرع	محور النمو والتطور
		87.90	15	مدير مالي	
		82.68	25	مدير شؤون الموظفين	
		84.76	54	أخرى	

- يتضح من الجدول (5-8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 α ≥) في مجالات الدراسة: (محور المالي، محور العملاء، محور العلميات التشغيلية، محور النمو والتطور) تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث لم تصل قيمة **(CH^2)** إلى مستوى الدلالة الإحصائية (0.05≥ α) تعزى الى المسمى الوظيفي. وهذا يعني أن المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة غير مؤثر على اجابات المبحوثين لمجالات الدراسة . وهذا يدل ايضا على أن أفراد عينة الدراسة تتكون من فئة القيادة للمستويات الادارية الثلاث وهذه النتائج تتفق مع دراسة (دوديت ،2009)

أما فيما يخص الكشف عن الفروقات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تبعاً للخبرة العملية فأن الجدول رقم (5-9) يوضح ذلك.

جدول (5-9)

نتائج اختبار كرسكال والس Kruskal- Wallis للكشف عن الفروق في مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية تبعاً لمتغير (الخبرة العلمية) (ن=162)

الدلالة الإحصائية α ≤ 0.05	قيمة CH^2 درجة الحرية = 3	المتوسط الرتبي	العدد	الفئة	المجال
0.37	3.12	91.44	8	أقل من 6 سنوات	محور المالي
		98.77	11	6- أقل من 10 سنوات	
		89.43	20	10- أقل 15 سنة	
		78.02	123	15 سنة فأكثر	

المجال	الفئة	العدد	المتوسط الرتبي	قيمة CH^2 درجة الحرية = 3	الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$
محور العملاء	أقل من 6 سنوات	8	89.38	2.80	0.42
	6- أقل من 10 سنوات	11	100.27		
	10- أقل 15 سنة	20	72.60		
	15 سنة فأكثر	123	80.76		
محور العمليات التشغيلية	أقل من 6 سنوات	8	90.56	1.68	0.64
	6- أقل من 10 سنوات	11	91.91		
	10- أقل 15 سنة	20	88.38		
	15 سنة فأكثر	123	78.86		
محور النمو والتطور	أقل من 6 سنوات	8	87.75	1.62	0.65
	6- أقل من 10 سنوات	11	88.00		
	10- أقل 15 سنة	20	91.25		
	15 سنة فأكثر	123	78.93		

- تم استخراج المتوسط الرتبي من جدول (5-9) تبعاً لمتغير الخبرة العلمية، كما تم تطبيق اختبار كرسكال والس (Kruskal- Wallis) للكشف عن الفروق في مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية تبعاً لمتغير (الخبرة العملية) ، حيث ظهر من الجدول(5-9) **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجالات الدراسة: (محور المالي، محور العملاء، محور العلميات التشغيلية، محور النمو والتطور) تبعاً**

لمتغير (الخبرة العملية)، حيث لم تصل قيمة (CH^2) إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهذه النتائج لا تتفق مع دراسة (Smith and Rupp ,2003)

والجدول رقم (5-10) أدناه يوضح متغير عدد الدورات التدريبية خلال خمس سنوات الأخيرة واسهامه في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

جدول (5-10)

نتائج اختبار كرسكال والس Kruskal- Wallis للكشف عن الفروق في مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية تبعاً لمتغير (عدد الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة) (ن=162)

المجال	الفئة	العدد	المتوسط الرتبي	قيمة CH^2 درجة الحرية = 2	الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$
محور المالي	لا يوجد	9	73.56	0.42	0.80
	4 دورات أو أقل	10	87.55		
	أكثر من 4 دورات	143	81.58		
محور العملاء	لا يوجد	9	63.28	2.96	0.22
	4 دورات أو أقل	10	99.90		
	أكثر من 4 دورات	143	81.36		
محور العمليات التشغيلية	لا يوجد	9	100.67	1.70	0.42
	4 دورات أو أقل	10	84.50		
	أكثر من 4 دورات	143	80.08		
محور النمو والتطور	لا يوجد	9	95.44	0.88	0.64
	4 دورات أو أقل	10	82.80		
	أكثر من 4 دورات	143	80.53		

تم استخراج المتوسط الرتبي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة كما موضح في الجدول اعلاه (5-10)، كما تم تطبيق اختبار كرسكال والس (Kruskal- Wallis) للكشف عن الفروق في مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية تبعاً لمتغير (عدد الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة) يظهر من الجدول اعلاه (5-10) عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مجالات الدراسة: (محور المالي، محور العملاء، محور العلميات التشغيلية، محور النمو والتطور) تبعاً لمتغير (عدد الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة)، حيث لم تصل قيمة (CH^2) إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى الى الدورات التدريبية حيث ان (88%) من أفراد العينة التحقوا في اكثر من(4 دورات تدريبية) وبالتالي تعد هذه النتيجة مقبولة.

والجدول رقم (5-11) أدناه يوضح متغير عدد العاملين في البنك وعلاقة ذلك في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الاردنية .

جدول (5-11)

نتائج اختبار كرسكال والس Kruskal- Wallis للكشف عن الفروق في مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقيم الأداء في البنوك التجارية الأردنية تبعاً لمتغير (عدد العاملين في البنك) (ن=162)

المجال	الفئة	العدد	المتوسط الرتبي	قيمة CH^2 درجة الحرية = 3	الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$
محور المالي	أقل من 10	5	116.70	**9.85**	**0.02***
	10- أقل 30	16	105.84		
	30- أقل 100	12	93.96		
	100 فأكثر	129	75.96		
محور العملاء	أقل من 10	5	84.00	**0.02**	**0.99**
	10- أقل 30	16	80.97		
	30- أقل 100	12	80.04		
	100 فأكثر	129	81.60		

المجال	الفئة	العدد	المتوسط الرتبي	قيمة CH^2 درجة الحرية = 3	الدلالة الإحصائية α ≤ 0.05
محور العمليات التشغيلية	أقل من 10	5	90.40	9.57	*0.02
	10- أقل 30	16	60.13		
	30- أقل 100	12	114.38		
	100 فأكثر	129	80.75		
محور النمو والتطور	أقل من 10	5	91.20	6.59	0.08
	10- أقل 30	16	66.38		
	30- أقل 100	12	110.21		
	100 فأكثر	129	80.33		

α ≤ 0.05*

تم استخراج المتوسط الرتبي تبعاً لمتغير عدد العاملين في البنك كما موضح في الجدول أعلاه (5-11)، كما تم تطبيق اختبار كرسكال والس (Kruskal- Wallis) للكشف عن الفروق في مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية تبعاً لمتغير (عدد العاملين في البنك) .

- يظهر من الجدول (5-11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) في مجالي الدراسة: (محور العملاء، محور النمو والتطور) تبعاً لمتغير (عدد العاملين في البنك)، حيث لم تصل قيمة (CH^2) إلى مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤ 0.05) ويعزى ذلك الى عدم وجود اي تأثير على محور العملاء ومحور النمو والتطور باختلاف عدد العاملين في البنك .

- يظهر من الجدول (5-11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤ 0.05) في (محور المالي وفي محور العمليات التشغيلية) تبعاً لمتغير (عدد العاملين في البنك)، حيث لم تصل قيمة (CH^2) إلى مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤ 0.05) ويعزى ذلك الى ان أهمية تحقيق أداء مالي قوي ، وان الأداء المالي والعمليات التشغيلية تتأثر بعدد العاملين في البنك .

السؤال الثالث: ما أهمية تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر مديري ؟

تم استخراج المتوسط الترتيبي لمحاور بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديري كما موضح أدناه:

جدول (5-12)

اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (ن=162)

المحور	المتوسط الحسابي الرتبي	الرتبة
المحور المالي	2.62	2
محور العملاء	1.52	1
محور العمليات الداخلية	2.70	3
محور النمو والتعلم	2.78	4

يظهر من الجدول(5-14) أن أبرز محور لقي اهتمام البنك هو محور (العملاء) بمتوسط حسابي بلغ (1.52)، بينما جاء بعده محور (المالي) بمتوسط ترتيبي بلغ (2.62)، ثم جاء محور (محور العمليات الداخلية) بمتوسط ترتيبي (2.70)، بينما أقل المحاور اهتماماً المحور (النمو والتعلم) بمتوسط ترتيبي (2.78) يعزى ذلك الى ان العميل يعتبر المحور الرئيسي لدى إدارة البنك ،وتسعى دائما لكسب رضاهم من أجل الاستمرارية في التعامل معهم ولزيادة حصتهم السوقية بين البنوك المنافسة.

السؤال لرابع : ما هي أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ؟

لم اتلقى اي أجابة على هذا السؤال . وبشكل عام تعتبر الأسئلة المفتوحة من الاسئلة التي لا يجاب عليها في اغلب الاحيان نظرا لأنها تتطلب وقتاً للإجابة عليها وً لضيق وقت المدراء لا أحد أجاب عن هذا السؤال.

خلاصة :

لقد بينت نتائج هذه الدراسة بالمجمل أن معظم البنوك التجارية الاردنية مطبقة لبطاقة الأداء المتوازن بشكل متوسط، بينما أشارت النتائج أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الاردنية تحتاج الى رعاية واهتمام اكثر ، حيث أن كثير من الموظفين لا يعلمون بآلية عمل هذه البطاقة لديهم .مما اضعف من تطبيق هذه البطاقة لديهم، فهم بحاجة الى تكثيف في أعداد الدورات التدريبية وذلك من خلال تخصيص ميزانية كافية لهم من أجل الارتقاء بمستوى جيد من التطبيق الصحيح لهذه البطاقة .

الفصل السادس : النتائج والتوصيات

6-1 النتائج

6-2 التوصيات

1-6 النتائج

يتضمن هذ الفصل من الدراسة أهم النتائج والتوصيات التي توصل اليها الباحث حول" مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية " من خلال التحليل الاحصائي بإضافة الى الدراسات السابقة ووالإطار النظري .

توصلت هذه الدراسة الى نتائج عدة ، أسهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابه عن تساؤلاتها، وفيما يلي عرض لاهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة :

أولاً:

يقوم قطاع البنوك التجارية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لديهم بدرجة متوسطة ، وبتموسط حسابي بلغ (3.35). ويعود ذلك الى عدم وضوح فكرة بطاقة الأداء المتوازن لديهم بشكل جيد لحداثتها وبالتالي فهم بحاجة الى وقت اكثر لفهم الية عمل هذه البطاقة والتكيف معها.

ثانيـا: تبين لنا أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أهمية تطبيق محاور بطاقة الأداء في البنوك التجارية جاءت على الترتيب التالي :

1) محور العملاء
2) محور المالي
3) محور العمليات التشغلية.
4) محور النمو والتطور.

اذ لقي محور العملاء اهتماما كبيراً من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي الرتبي لمحور العملاء (1.52).بينما بلغ محور النمو والتعلم أقل اهتماما من بين المحاور الاربعة اذ بلغ المتوسط الحسابي الرتبي لمحور النمو والتعلم (2.78) ويعود ذلك الى اهمية الحفاظ على العملاء القدامى واستقطاب عملاء جدد لزيادة الحصة السوقية في ضوء منافسة خدماتية شرسة .

ثالثـــاً:

1) تبين لدينا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجالات الدراسة: (محور المالي، محور العملاء، محور العلميات التشغيلية، محور النمو والتطور) تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث لم تصل قيمة (CH^2) إلى مستوى الدلالة الإحصائية($0.05\leq$

α) وهذا يعني ان المسميات الوظيفية لا تؤثر على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل رئيسي وانما يوجد هنالك عوامل اخرى تؤثر عليها .

2) واظهرت النتائج ايضاً الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) في مجالات الدراسة: (محور المالي، محور العملاء، محور العلميات التشغيلية، محور النمو والتطور) تبعاً لمتغير (الخبرة العملية)، حيث لم تصل قيمة (CH^2) إلى مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤ 0.05) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (دوديت ، 2009) .

3) وتبين ايضا الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مجالات الدراسة: (محور المالي، محور العملاء، محور العلميات التشغيلية، محور النمو والتطور) تبعاً لمتغير (عدد الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة)، حيث لم تصل قيمة (CH^2) إلى مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤ 0.05).

4) وظهرت اختلافات في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في مجالي الدراسة: (محور العملاء، محور النمو والتطور) تبعاً لمتغير (عدد العاملين في البنك)، حيث لم تصل قيمة (CH^2) إلى مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤ 0.05).

5) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤ 0.05) في (محور المالي وفي محور العمليات التشغيلية) تبعاً لمتغير (عدد العاملين في البنك)، حيث لم تصل قيمة (CH^2) إلى مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤ 0.05) .

2-6 التوصيات

توصي الباحثة بالمقترحات التالية ، والمستخلصة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1- نوصي بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جميع البنوك التجارية الاردنية لما لها أثر في رفع من أداء البنك ، ولانها تعد عنصراً فعالاً للمنافسة بين البنوك المحلية والعالمية .
2- الحرص على رفع مستوى تطبيق بطاقة الأداء من درجة متوسط الى مستوى ممتاز ، نظراً لأهميه تطبيقها.
3- زيادة الإهتمام في تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن والمتعلقة بالمحور المالي ، لما له أثر بالغ الأهمية في البنوك التجارية الاردنية .
4- الحرص على زيادة ميزانية الدورات التدريبة لتحقيق أعلى مستوى في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لديهم .
5- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لشكاوي العملاء لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا العملاء وزيادة أعداد العملاء لديهم .
6- مشاركة مدراء البنوك في قرارات تطبيق بطاقة الأداء وعدم حصرها فقط على الإدارات العامة فقط ، أي تحويل إدارة البنك من إدارة مركزية الى لامركزية فعند استخدام بطاقة الاداء سيتحول نظام المنظمة من تقليدي الى نظام اداري حديث (اللاتقليدي) يهدف الى نشر الديمقراطية والعدالة .
7- تكثيف الدورات التي تؤهل مديري في تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن داخل البنك.

المراجع العربية

إدريس ، وائل محمد الغالبي ، طاهر محسن ،(2009) "المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن " (ط1) .عمان . دار وائل للطباعة والنشر .

البشتاوي ، سليمان حسن .(2001). تقويم الأداء على وقف نظام (BSC) بإستخدام التكامل بين نظامي التكاليف ، والإدارة على أساس الأنشطة ، دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية . أطروحة دكتوراة، جامعة المستنصرية ،بغداد ، العراق.

البشتاوي، سليمان حسين .(2004) .إطار عملي لجميع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء منافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)،*مجلة دمشق للعلوم اقتصادية* ، جامعة الزيتونة ، كلية الأقتصاد ، مجلد 20 ، العدد1 ،(385-425).

الحنيطي ،محمد .(2003).اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء :دراسة ميدانية تحليلية .*مجلة دراسات العلوم الإدارية* ،المجلد 30، العدد1:145-162.

دوديت ،أحمد .(2009). "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية). مجلة الزرقاء والدراسات الإنسانية-المجلد التاسع –العدد الثاني .

الذنيبة، زياد .(2011). "مدى تطبيق النظام المتوازن في المصارف التجارية اليمنية دراسة تطبيقة على المصارف التجارية اليمنية.مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية – العدد التاسع جوان ،الأردن، جامعة الزرقاء.

الشخشير ، فراس.(2003). تقييم الأداء في البنوك التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ،إربد ، الأردن.

صالح، محمد .(2004م) .إدارة الموارد البشؤية .الطبعة الأولى ، الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.

طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس .(2007)." الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل "،ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.

طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس.(2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، ، ص:38

عبد الباقي ، صلاح الدين .(2000).إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية . الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، القاهرة .

عبد المحسن ، توفيق محمد . (2005). اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء :ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن:ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن ، القاهرة :دار الفكر العربي .

عزايزية ، سارة.(2010)." المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية .رسالة ماجستير.جامعة آل البيت ، المفرق ، الأردن.

عوض،فاطمة رشدي .(2009).تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير المصارف الفلسطينية .دراسة ميدانية في بنك فلسطين .رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية،غزة.

غانم ، فتح الله ،(2009) "بطاقة التصويب المتوازنة واستراتيجية اسفل الى أعلى : كأداة لتحسين الأداء " دراسة غير منشورة ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين.

الغريب، أبو عجيلة ، رمضان رمضان .(2012).مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية اليبية .رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان .

كركور، عدنان نجيب الفارس، سليمان خليل .(2000). التقويم الإداري في المشروعات "تقويم المشاريع الجديدة والقائمة ،جامعة دمشق.

المطيري ،ثائر .(1993) . دور القيادات التنفيذية العُليا في التقويم والتغلب على معوقات الأداء لدى التابعين .مجلة الإدارة العامة ، المجلد 21، العدد 80 :125-141.

هلال ، محمد .(1996). مهارات إدارة الأداء ، ، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية الطبعة الأولى القاهرة.

المراجع الأجنبية

Abu-doleh , J, (2005) ." Perceptual Dimensions of Performance Appraisal Systems In Jordanian Private and Public organizations". The 11th International Private-Public Partnership Conference ,Romania, May 25-28.

Al Dahir, Ahlam,(2009)." Measuring the Impact of Implementing Information Technology Balanced scorecard (IT-BSC) on financial Performance Measurement system "Empirical study on Jordanian Banks". Yarmouk university.Faculty of economic and Business administration ,thesis unpublished .

Al Shaikh Ali, Mohammed.N,(2007). Performance Evaluation of Palastinion Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach, *unpuplished Master College of commerce*, Islamic University. Gaza, Palastine

Al-Zwyalif , Inaam ,(2012). " The Possibility of Implementing Balance Scorecard in Jordanian Privite University ".International Business Research , Vol.5 No.11.

Atkinson, A. Anthony & Kaplan, Robert (2001). *Management Accounting*, 3rd ed., Prentice– Hall.

Banker, R. D., Chang, H. and Pizzini, M. J., 2004, "The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy," TheAccounting Review, Vol. 79, No. 1, pp. 1-23.

Bernard Wong-On-Wing, Lan Guo, Wei Li, Dan Yang ,(2007): "Reducing conflict in balanced scorecard evaluations" . Accounting, Organizations and Society, Volume 32, Issues 4-5, May-July, Pages 363-377.

Bernardo Guimarães, Pedro Simões, and Rui Cunha Marques, (2010).“Does performance evaluation help public managers? A Balanced Score card approach in urban waste services”. Journal of Environmental Management, Volume 91, Issue 12, December.

Bresmser, G. & Barsky. (2004). Utilizing the Balanced Scorecard for R&D Performance Measurement, *R&D Management*, Vol. 34, No. 3, P. 229-240.

Burney, Laurie, (2003). Does the Balanced Scorecard Reduce

Campbell, D. (2002)." Using the Balanced Scorecard as a control",Book.

Charles, J. Pineno, (2004). Balanced Scorecard Application and model Building PA Survey and Comparison of the Manufactured Homes and Motor Homes Industries, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 6, No. 1, PP. 21-28.

Charles, J. Pineno, (2004). Balanced Scorecard Application and model Building PA Survey and Comparison of the Manufactured Homes and Motor Homes Industries, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 6, No. 1, PP. 21-28

Decenzo , David A. & Robbins, Stephen P. (2006), Human Resource Management: Concepts and Applications. 6th edition, New York: Jhon.

Denisi, S . and Griffin, W.(2001).Human Resource Management ,Hought Mifflin company ,Boston.

Dharmasiri, S.Ajantha,(2009). “Strategic orientation Of HR Managers Commercial Banks In South Asia".International Review of Business Resarch paper Vol.5.No.6 , pp.1-21.

Goffin, D .and Wangner, H.(1997).Differences in Accuracy of Absolute and Comparative Performance Appraisal Methods. *Organizational Behavior and Human Decision Process,* Vol, 70 No,2:95-103.

Gray,A.(2001).”Individual Differences in 360 Degree feedback” .School of business Company and technology university of rohmaption .

Greiling, Dorothea. (2010) "Balanced scorecard implementation in German non-profit organizations". International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 59 No. 6, 534-554.

Gues, E.(1997).Human Resource Management and performance :A Review and Research Agenda. The International Journal of Human Resource Managemet.Vol,8 ,No,3 :263-273.

H.Nanchai ,Sustainability Performance evaluation system in government,Balanced scorecard approach towards sustainable development ,springer ,London,2009.

H.Nanchai,(2009)”Sustainability performance evaluation system in government, Balanced scorecard approach towards sustainable development”, Springer, London , P.24.

*Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton2 W. O. (2005), Introduction To Management*Accounting2 13th. Upper Saddle River: New Jersey, Prentice Hall.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton2 W. O. (2005), Introduction To Management Accounting2 13th. ed.2 Upper Saddle River: New Jersey, Prentice Hall.

Iselin,E.R,Mia,L.and Sands ,J.(2008). *“ The effect of the Balance scorecard on Performance “,* Journal *of general Management , Vol.33,No.4,pp.71-85.*

Jones, Garth R. & George, Jennifer M. (2004). Essentials of Contemporary Management . Boston: McGraw Hill Irwin.

Jung, H.(2001).A liner Programming Model Dealing With Ordinal Rating In Policy Capturing Of Performance Appraisal .*European Journal of Operational Research , Vol,13,,No,4 :493-497.*

Kald, M. and Nilsson, F. (2000). "Performance measurement at Nordic companies", Europan Management Journal, Vol.18, No1, pp.113-147.

Kaplan , Robert S ., and Norton , David p.,(1996)" Using the Balanced Scorecard as strategic Management System " Harvard Business Review ,Jan-feb.

Kaplan ,Robert S ., and Nortons David P ., (March, 2001) . "Transforming the Balanced Scorecard from performance to strategic Management : part1", Account in Horizons,Vol.15 , Issue1.

Kaplan R., & Norton D., (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assts . Harvard Business Review. , Vol. 12, pp 113-131.

Kaplan, R. and Norton, D. (2007). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, July-August, p.153.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P., 1996a, "Linking the balanced scorecard to strategy," *Californiaanagement Review*, Vol. 39, No. 1, pp. 53-79.

Kaplan, Robert & Young S. Mark & Atkinson (2004). Anthony, .*Advanced Management Accounting*, 4th ed., Prentice-hall.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (1992), “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”, Harvard Business Review, Vol.70, No.1: 71-79.

Kaplan, S. E. and Wisner, P. S. (2009). "The Judgmental Effects of Management Communication and a Fifth Balanced Scorecard Category on Performance Evaluation", Behavioral Research In Accounting, Vol.21, No.2, pp 37-56.

Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.

Keshavarz, E., Ftahikenari, M., Rohani, A., & Bagheri, S. M. (2014). Performance evaluation of banks using balanced scorecard. *International Journal of Business Excellence*, *7*(3), 371-393.

Latham,P . and Seijts, H. (2005). Learning Versus Performance Goals: When Should Each Be Used ?. Academy of management Executive, Vol,19,No,1:124-131.

Lialian, Chan, (2003). The Benefits of Balance, *CMA Management*, Vol. 14 ,NO 2 ,PP. 48-51.

Marr, B. (2008). "What is Balanced Scorecard?", Management White Paper, The Advanced Performance Institute,pp.7-10.

Mcconnell, R.(1987).An Integrated View of Performance Appraisal .The Health Care Supervisor,Vol,5 No,4 :61-78.

Morisawa,Toru.(2002). Building Performance Measurement System with the Balanced scorecard Approach ,Nomura Research Institute (NAI) papers No.45 , April , 1-15.

Nair, M. (2004). "Essentials of Balanced Scorecard", John Wiley and Sons. Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada. Pages 2632-2638.

Poster, Theodore H. & Streib, Gregory (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades. Public Administration Review, Vol.65, No.1, pp: 45-50.

R.Kaplan .D.Norton,(2005).”The strategy focused organization “Harvard business school press.P.69

Ratnasingam, P. (2014). The Evolution of Balance Scorecard and its Impact on Web Services Quality. International Journal of Organizational and Collective Intelligence (IJOCI), 4(1), 45-56.

Research, Vol. 4, NO 2. PP. 1-45.

Saha, J.and Murphy,J(1995). “ Performance Appraisals for Improved Productivity “ Jornal of management in Engineering , Vol.11 ,No,2 :26-29.

Salatario, E. Libby & Webb, A.(2004). The Balanced Scorecard: The Effect Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment. The Accounting Review, Vol. 79, No. 4, PP. 1075-1094.

Schwartz, J. (2005). The Balanced Scorecard Versus Total Quality Management: Which is Better for Your Organization, *Military Medicine*, Vol. 170, PP. 855-860.

Sidiropoulos ,M., Mouzakitis, Y., Adamides, E. and Goutsos, S. (2004)" Applying Sustainable Indictors to corporate strategy: The Ecobalanced Scorecard", Environmental Research, Engineering an Management.

Smith,A.And Rupp W.(2003). *Exploring the Link Among Performance Rating Pay and Motivate aspects".* Jornal of Knowledge Management, Vol.7,No,1:107-124.

Smither, D.(1998).The Psychology of Work and Human Performance .3[td] Edition Longman, New Yourk.

Snap,E.Thompson.Yan,F And Redman,T.(1998). Performance Appraisal and Culture: Practices and Attitudes In Hong Kong and Great Britain".The International Jornal Of Human Resource Management ,Vol.9,No,5:845-861.

Tejedor, J.P. and Elola, L.N. and Tejedor, A.C. (2008). "The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital", Total Quality Management, Vol.19, No.6, p.643.

Tohidi, H., Jafari A., Azimi A., (2010), Using balanced scorecard in educational organazation. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 2, No, 2, Pages 5544-5548.

Zaman,M.(2002). "Balance scorecard Implementation In Australian Companies: An Exploratory Study of current corporate practice and Strategic Intent".Central Queeland university.

الملاحق

الملحق (1)



جامعة اليرموك

كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية

قسم ادارة الاعمال

حضرة المدير المحترم ..

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقيم الأداء في البنوك التجارية الأردنية ". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،وتأمل الباحثة من خلال الإجابة عن هذه الأسئلة الإسترشاد بإجاباتكم إيمانا منها بأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة ومدى قدرة مصرفكم على تطبيقه.علما بأن الإجابة عن فقرات الإستبانه قد يستغرق بعضاً من وقتكم الثمين ، إلا أنني أتطلع الى حسن تعاونكم معي وتوخي الدقة في الإجابة لما لها من عظيم الأثر في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وصحة وذلك لغايات البحث العلمي ، وستعامل هذه البيانات بسرية تامة.

واقبلو فائق الإحترام والتقدير

المشرف :أ.د جمال أبو دولة الشريدة

الباحثة : تمارى

E-mail: tamarashraideh90@yahoo.com

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب :

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2. المسمى الوظيفي:
☐ مدير فرع ☐ مدير مالي ☐ مدير شؤون الموظفين
☐ أخرى(الرجاء تحديد المسمى)...

3. الدرجة العلمية :
☐ ثانوية عامة أو ما دو ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا

4. التخصص العلمي :
☐ إدارة أعمال ☐ مالية ومصرفي ☐ محاسبة
☐ أخرى: (الرجاء تحديد المسمى)...

5. الخبرة العملية :
☐ أقل من 6 سنوات ☐ 6- أقل 10 س ☐ 10-أقل 15 س ☐ 15 سنة فأكثر

6. عدد الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة :
☐ لا يوجد ☐ 4 دورات أوأقل ☐ أكثر من 4 دورات

7. عدد العاملين في البنك :
☐ أقل من 10 ☐ 10- أقل 30 ☐ 30- اقل 00 ☐ 100 فأكثر

القسم الثاني : محاور بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن (Balance scorecard): هي عبارة عن نظام إداري متكامل تهدف إلى ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس الإستراتيجية المترابطة من خلال أربعة محاور : (المحور المالي ، محور العملاء ، العمليات الداخلية ، محور النمو والتعلم) . ويتضمن كل محور عناصر أساسية وهي : الأهداف ، المقاييس ، المستهدفات ، والمبادرات ، يتألف النظام الإداري من ثلاثة عناصر هي : نظام قياس ، نظام إدارة استراتيجي ، وإدارة الإتصال والتواصل .

الرجاء وضع أشارة (X) في المكان االمناسب وذلك حسب ما هو ممارس فعليا في البنك الذي تعمل به حاليا :

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بدرجة قليلة جدا (1)	موافق بدرجة قليلة (2)	موافق بدرجة متوسطة (3)	موافق بدرجة كبيرة (4)	موافق بدرجة كبيرة جدا (5)
محور المالي						
1	يتم توزيع الأرباح على المساهمين بما يتناسب مع توقعاتهم المستقبلية.					
2	تعتبر الميزانية التي يخصصها البنك للدورات التدريبية غير كافية.					
3	يعتبر المحور المالي من أهم المحاور التي تركز عليها إدارة البنك وتصنف في المرتبة الأولى بين المحاور الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمشار اليها سابقاً .					
4	تعتمد إدارة البنك على جودة ونوعية الخدمات لتحصيل أعلى عائد ممكن.					
5	تشجع الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة من خلال الدخول في مجالات جديدة.					
6	يركز البنك على الخدمات التي تعطي قيمة إضافية اقتصادية أعلى.					
7	تعتبرتحليل الربحية معيار أساسي يعتمد عليه البنك في قياس قدرته على تحقيق الدخل الصافي من الإيرادات الإجمالية.					
8	يستخدم البنك مؤشر صافي الدخل من ربح أو خسارة في قياس أدائه.					

		درجة الموافقة				
الرقم	الفقرات	موافق بدرجة قليلة جدا (1)	موافق بدرجة قليلة (2)	موافق بدرجة متوسطة (3)	موافق بدرجة كبيرة (4)	موافق بدرجة كبيرة جدا (5)
محور العملاء						
9	عدم توفر قاعات انتظار تستوعب جميع العملاء .					
10	تعتبر المواقع الجغرافية المنتشرة لمكاتب وفروع البنك ملائمة للعملاء.					
11	يتم إنجاز المعاملات في وقت محدود بدون تأخير من قبل موظف البنك.					
12	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له في العمل.					
13	يعمل البنك على توفير خدمات لعملائه مماثلة للبنوك المنافسة					
14	لا تؤخذ شكاوي العملاء دوماً بعين الإعتبار.					
15	يستخدم البنك مقياس للتميز بين فئات العملاء لتقديم الخدمات المناسبة لهم.					
16	يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة حاجات ورغبات العملاء.					
محور العمليات التشغيلية						
17	يقوم البنك بتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياته الداخلية.					
18	تقوم إدارة البنك بتحديد أهم العمليات الداخلية الهامة والتي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية.					
19	تؤثر تكنولوجيا المعلومات إيجابا على جودة العمليات الخدماتية.					
20	تهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر في العمليات الداخلية إلى تخفيض معدل هدر الوقت.					
21	تركز إدارة البنك بمراحل تصميم المنتجات من أجل خفض تكاليف الإنتاج.					
22	تركز إدارة البنك عل تقنيص العاملين وصيد أخطائهم من أجل معاقبتهم.					

		درجة الموافقة				
الرقم	الفقرات	موافق بدرجة قليلة جدا (1)	موافق بدرجة قليلة (2)	موافق بدرجة متوسطة (3)	موافق بدرجة كبيرة (4)	موافق بدرجة كبيرة جدا (5)
23	تحاول إدارة البنك في البحث عن أسباب وقوع الأخطاء والحوادث من أجل علاجها فقط .					
24	تتوفر أسباب الرقابة اللآزمة للتأكد من إنجاز المهام بالشكل المناسب.					
25	يتوفر في البنك مقاييس واضحة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الإطلاع على وضع عمليات البنك.					
محور النمو والتطور						
26	يشارك جميع العاملين في البنك على مختلف مستوياتهم الإدارية في تحديد رؤية البنك واستراتيجيته المنبثقة من رسالته.					
27	تعمل إدارة البنك على تطوير المستوى العلمي والعملي للعاملين ويعد ذلك من أولويات إدارة البنك.					
28	تساهم تكنولوجيا المعلومات على ربط الأقسام الإدارية لتبادل المعلومات الإدارية بشكل أسهل وأكثر دقة.					
29	توفر إدارة البنك للموظفين دورات تدريبية بشكل مستمر وذلك حسب حاجة الموظفين.					
30	لا يوجد معايير محددة ومعتمدة للترقية في البنك.					
31	تعقد إدارة البنك اجتماعات ولقاءات دورية لموظفيها لتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.					
32	يوفر البنك للموظفين بيئة مناسبة للإبداع والإبتكار والتطور.					

- بشكل عام، رتب المحاور التالية وذلك حسب اهتمام البنك بها حيث تعطي رقم (1) للمحور الأكثر أهمية ورقم (2) للذي يليه وهكذا الى (4) والذي يمثل المحور الأقل أهمية
  - ☐ المحور المالي .
  - ☐ محور العملاء.
  - ☐ محور العمليات الداخلية.
  - ☐ محور النمو والتعلم.
- بشكل عام، الى أي مدى تعتقد أن البنك يطبق بطاقة الأداء المتوازن ؟
  - ☐ بدرجة ضعيفة.
  - ☐ بدرجة جيدة.
  - ☐ بدرجة متوسطة
  - ☐ بدرجة ممتازة.
- ذكر أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء.

....

....

....

....

....

ملحق (2)
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسماء المحكمين	التخصص	الجامعة
1	أ.د.ميشيل سويدان	محاسبة	اليرموك
2	د.حسن العيسى	إدارة أعمال	اليرموك
3	د.زياد زريقات	مالية ومصرفية	اليرموك
4	د.محمود الكيلاني	تسويق	اليرموك
5	د.علي شطناوي	مالية ومصرفية	جدارا
6	د.محمد جداية	إدارة أعمال	جدارا

Abstract

Al-shraideh,Tamara Jamal "The Range of Applying the Balance Scorecard In the Commercial Jordanian Banks".

This study aimed to clarify the concept of the Balanced Scorecard and the ability to apply them on the twelve commercial Jordanian banks. It also aimed to provide requirements in these organizations (banks) for the application of the Balanced Scorecard, and focused to study the four dimensions of the balanced Scorecard, and their suitability in Jordanian commercial banks. This study relied on personal interviews as it is considered to be exploratory analytical study alongside the questionnaires which was distributed on branch managers and administrational employees. To get the full knowledge of the subject, some foreign articles and magazines were used.

This study found a lot of results and the most important results were: First the commercial banking sector applies the Balanced Scorecard moderately (67%) with mean 3.35. Second the study proved to us that the study sample (managers) focused on customers as the most important dimension and the growth and development as the least important dimension. Third, 1- The presence of statistically significant differences between the categories of expertise in the application of Balanced Scorecard. 2- lack of statistically significant differences at the level of significance (0.05 ≥ α) in the areas of study: (financial dimension, customer dimension, operational processes dimension, and the growth and development dimension) depending on the variable (job title), where the value of (CH^2) didn't reach the level of statistical significance (0.05 ≥ α) 3- lack of statistically significant differences at the level of significance (0.05 ≥ α) in the areas of study: (financial dimension, customer dimension, operational processes dimension, and the growth and development dimension) depending on the variable (practical

experience), where the value of (CH^2) didn't reach the level of statistical significance ($0.05 \geq \alpha$) 4- lack of statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) in the areas of study: (financial dimension, customer dimension, operational processes dimension, and the growth and development dimension) depending on the variable (number of training courses during the last five years), where the value of (CH^2) didn't reach the level of statistical significance ($0.05 \geq \alpha$).

Based on the results of this study, the researcher recommended a set of recommendations including: the need to implement the Balanced Scorecard in all Jordanian commercial banks because of their impact in raising the performance of the bank, and it's effective element of competition between local and international banks . To make sure to raise the level of Balanced Scorecard application from average to excellent level, given the importance of its application. Increase the interest in applying of standards Balanced Scorecard which is related to financial dimension, as it has a crucial impact on the commercial banks of Jordan. Increase the budget of training sessions to achieve the highest level in the application of Balanced Scorecard. The importance to take into consideration the customer complaints, because of their significant impact to achieve customer satisfaction and increase market share.